

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU
Markkinoinnin ja johtamisen laitos



GLOBAALIN SAMANKALTAISTUMISEN PYÖRTEESSÄ

MiFID-rahoitusmarkkinadirektiivin toteutus ja muutoksen ilmeneminen sijoituspalveluyrityksessä

HELSINGIN
KAUPPAKORKEAKOULUN
KIRJASTO

11193

Organisaatiot ja johtaminen
Pro Gradu -tutkielma
Anniina Heinonen k77448
Kevät 2008

Hyväksytty laitoksen johtajan päätöksellä 22 / 5 2008

arvosanalla erinomainen, 80 p.

Tarkastajat:

KTT, Risto Tainio
KTM, Jukka Mattila

HELSINGIN KAUPPAKORKEAKOULU

TIIVISTELMÄ

Organisaatiot ja johtaminen, pro gradu -tutkielma

Anniina Heinonen

6.5.2008

GLOBAALIN SAMANKALTAISTUMISEN PYÖRTEESSÄ – MiFID-rahoitusmarkkinadirektiivin toteutus ja muutoksen ilmeneminen sijoituspalveluyrityksessä

Avainsanat

MiFID, rahoitusmarkkinadirektiivi, pankkisääntely, institutionaaliset muutokset, yritysten samankaltaistuminen, muutosprosessi

Tutkimuksen tavoitteet

Rahoitusvälineiden markkinointia koskeva direktiivi MiFID (engl. Markets in Financial Instruments Directive) astui voimaan 1.11.2007 kaikissa EU-jäsenvaltioissa. Direktiivillä säännellään sijoituspalveluyritysten toimintaa ja rahoitusvälineillä käytävää kauppaa. Direktiivin päätarkoituksena on harmonisoida sijoituspalveluyrityksiä, luottolaitoksia, rahastoyhtiöitä sekä markkinapaikkoja koskevaa sääntelyä. Direktiivillä halutaan yhdenmukaistaa eurooppalaisia arvopaperimarkkinoita ja suojata sijoittajien luottamusta markkinoiden toimintaan.

Tutkielman tavoitteena on selvittää direktiivin vaikutuksia ja sen edellyttämiä muutoksia sijoituspalveluyrityksen toimintaan. Direktiivin vaikutusten toteutukseksi käytännön tasolla tutkittavaksi kohteeksi on valittu Suomessa toimiva sijoituspalveluyritys. Tutkimuksessa selvitetään toimenpiteitä, joita case-yrityksessä suoritettiin muutoksen toteuttamiseksi. Lisäksi suhteessa teoriataustaan pohditaan mekanismeja ja prosesseja, joiden kautta muutos on case-yrityksessä tapahtunut.

Tutkimuksen toteutustapa, menetelmät ja aineistot

Tutkimus on suoritettu case-tutkimuksena perehtymällä yhden sijoituspalveluyrityksen toimintaan. Aineisto on kerätty tarkkailemalla noin puolentoista vuoden ajan yrityksessä muutoksen toteuttamista varten perustettujen 20 projektin toimintaa ja lopputuloksia. Aineisto koostuu mm. koulutusmateriaaleista, projektien etenemisen seurannassa käytetyistä dokumenteista, sisäisistä ohjeista sekä vapaamuotoisiin keskusteluihin perustuvista havainnoista. Aineistoa on analysoitu vertailemalla projektien toteuttamista ja direktiivin vaatimuksia sekä projektien todellisia lopputuloksia ja suunnitelmia.

Tutkimuksen tulokset

Projekteja tarkkailemalla direktiivin aiheuttamasta muutoksesta organisaatiossa tehtiin kaksi päähavaintoa. Ensiksi, projekteilla pyrittiin muuttamaan joko työntekijöiden toimintatapoja, IT-järjestelmiä tai prosesseja, ja muutosten aikaansaamisessa onnistuttiin myös melko hyvin. Toiseksi, muutosprosessista voidaan rakentaa yleinen malli, jossa ulkoiset ärsykkeet saavat yrityksessä aikaan sisäisiä reaktioita. Tutkimuksen perusteella Paul J. DiMaggion ja Walter W. Powellin sekä Marie-Laure Djelicin ja Sigrid Quackin institutionaalisten muutosten teorioiden pääpiirteet ja yrityksiä samankaltaistavat mekanismit voidaan tunnistaa myös yksittäisessä yrityksessä tapahtuvan muutoksen yhteydessä.

1	JOHDANTO	4
1.1	Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma.....	5
1.1.1	Mitä tutkin?	6
1.1.2	Miten tutkin?	7
1.2	Direktiivin esittely	8
1.2.1	Direktiivin valmisteluprosessi	9
1.2.2	Direktiivin voimaansaattaminen kansallisella tasolla	10
1.2.3	Direktiivin rakenne ja sisältö.....	13
1.3	Case-yritys	16
1.4	Tutkielman rakenne	17
2	INSTITUUTIOT TOIMINTAYMPÄRISTÖN MUOKKAAJANA.....	20
2.1	Taustaa institutionaalisten muutosten tutkimukselle	21
2.2	Organisaatioiden samankaltaistumisen kolme tietä	22
2.2.1	Pakottava samankaltaistuminen.....	24
2.2.2	Matkiva samankaltaistuminen	26
2.2.3	Normatiivinen samankaltaistuminen	27
2.2.4	Yhteenveto	28
2.3	Institutionaaliset muutokset ja globalisaatio.....	29
2.3.1	Määritelmä instituutiolle	29
2.3.2	Institutionaalinen muutos kansallisella tasolla.....	31
2.4	Näkemykset kohtaavat: instituutioiden globaali samankaltaistuminen	32
3	TUTKIMUSMENETELMÄNÄ CASE STUDY.....	34
3.1	Johdanto case-tutkimukseen	34
3.2	Tutkimuksen toteuttaminen	37
3.2.1	Tutkimuksen suunnittelu	37
3.2.2	Tiedon kerääminen	39
3.2.3	Tiedon analysointi ja raportointi.....	40
3.2.4	Tutkimuksen validiteetti ja arviointi.....	41
4	MUUTOKSEN ILMENEMINEN CASE-YRITYKSESSÄ.....	44
4.1	Muutosprojektin tavoitteet	45
4.2	Projekti muutoksen toteuttamisen työvälineenä	46
4.2.1	Projektin rakenne.....	47
4.2.2	Projektin eteneminen ja valmistuminen	50

4.3	Muutoksen 20 askelta.....	52
4.3.1	Asiakkaiden luokittelu	54
4.3.2	Asianmukaisuuden arviointi	57
4.3.3	Sopivuusarviointi	58
4.3.4	Jatkuva asiakassuhteen valvonta	61
4.3.5	Toimeksiantojen toimeenpanokäytäntöjen toteutus	62
4.3.6	Asiakasjärjestyskäytännöt	64
4.3.7	Päivittäinen raportointi	66
4.3.8	Reaaliaikainen kaupanjulkaisujärjestelmä.....	68
4.3.9	Compliance- ja riskienhallintatoiminnot	69
4.3.10	Asiakasvalitusten käsittelyprosessi	71
4.3.11	Henkilökunnan kaupankäynti.....	72
4.3.12	Ulkoistetut palveluntarjoajakumppanuudet.....	73
4.3.13	Asiakkaan varojen ja omaisuuden turvaaminen	74
4.3.14	Eturistiriidat	76
4.3.15	Sijoitusanalyysit	77
4.3.16	Asiakasmateriaali	79
4.3.17	Asiakassopimuksien ja tiedotusliitteiden päivitys.....	80
4.3.18	Henkilökunnan koulutus	81
4.3.19	Arkiston ylläpito	83
4.3.20	Hinnastojen päivittäminen	85
4.4	Huomioita muutoksen toteutumisesta	86
4.4.1	Kun aamu valkeni: projektin loppumetrit.....	86
4.4.2	Muutoksen päähaasteet: IT ja koulutus.....	87
4.4.3	Tiedon ja oppimisen kertyminen organisaatiossa	88
4.4.4	Muutoksen hinta	89
4.4.5	Mikä säilyi ennallaan?	90
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	92
5.1	Mitä on muutos?.....	92
5.1.1	Muutos prosessina	93
5.1.2	Yhteenvedo tapahtuneista muutoksista	96
5.2	Suhde aikaisempaan teoriaan.....	99
5.2.1	Institutionaalisen muutoksen globaaleilla lähteillä	100
5.2.2	Institutionaalisen samankaltaistumisen ilmeneminen case-yrityksessä.....	101
5.3	Jatkotutkimuksen aiheita ja keskustelua	107
5.3.1	Institutionaalisten muutosten globaalit suuntaukset pankkialalla.....	107
5.3.2	Perimmäinen kysymys pankkisääntelystä	109
6	LÄHTEET	111

Käytetyt lyhenteet

AKVA	Rahoitustarkastuksen kaupankäynnin valvontajärjestelmällä
APVY	Arvopaperivälittäjien yhdistys
CESR	Euroopan arvopaperimarkkinaavalvojen komitea
EU	Euroopan unioni
MiFID	Rahoitusvälineiden markkinat -direktiivikokonaisuus
Rata	Rahoitustarkastus

1 Johdanto

Sijoituspalveluyrityksien toiminnan harmonisointi on ollut EU-tasolla työstettävänä useita vuosia. Yrityksien toimintaa sääntelevä rahoitusmarkkinadirektiivi astui jäsenvaltioissa voimaan 1.11.2007. Muutokset yrityksen näkökulmasta olivat laajoja koskien markkinointia, asiakassuhteiden ylläpitoa, raportointia ja muissa jokapäiväisissä liiketoiminnan funktioissa. Sijoituspalveluyrityksien johdolla olikin ennen direktiivin valmistumista suuri päähkinä purtavanaan, kun keskeneräisen lainsäädännön ja muiden asetusten, kilpailun ja heilahtelevan markkinatilanteen ristipaineessa oli varattava resursseja muutoksen toteuttamista ja suunnittelua varten.

Tämä tutkielma sai alkunsa sijoituspalveluyrityksen tarpeesta selvittää direktiivin vaikutuksia yrityksen toimintaan. Direktiivin voimaantulomääräyksen mennessä yrityksessä oli tarkoitus toteuttaa 20-vaiheinen muutosprojekti, jolla direktiivistä johtuneet kansallisten lakien muutoksen otettaisiin huomioon päivittäisessä liiketoiminnassa. Tutkielmassa seurataan näiden 20 alaprojektin toteuttamista sekä direktiivin vaatimusten että yrityksen näkökulmasta.

Tutkielman havaintojen taustalla ovat instituutiot, institutionaalinen muutos ja liiketoiminnan kansainvälistyminen, jotka ovat kiinteässä vaikutussuhteessa toisiinsa nähden. Nyky-yhteiskunnassa mitkään yritykset eivät voi toimia irrallaan näistä tekijöistä, sillä kansainväliset instituutiot lainsäädännöstä poliittisiin toimijoihin ja kansainvälisistä yhteisöistä arvoihin ovat kaikkialla. Instituutioiden ja globalisaation yhteen kietoutuminen on mielenkiintoinen ilmiö erityisesti silloin, kun voidaan tutkia näiden suurten virtausten vaikutusta yksittäiseen yritykseen. Yleisellä tasolla erityisesti globalisaatiosta esitetään voimakkaita mielipiteitä puolesta ja vastaan, mutta vasta globalisaation aiheuttamien muutosten havainnoimisen jälkeen voidaan globalisaation vaikutuksia ja mekanismeja arvioida. Institutionaalisen muutoksen osalta asetelma on pitkälti samanlainen. Yhtäläillä kuin globalisaatio se samanlaistaa toimintatapoja liike-elämässä ja muokkaa yrityksiä samanlaiseen muottiin. Globalisaation ja institutionaalisen muutoksen vuorovaikutus yritystoiminnan kannalta on kaksisuuntaista: toisaalta instituutiot laajenevat globalisaation

– helpomman tiedon leviämisen ja tiedon tarpeen kasvamisen – myötä, toisaalta taas laajenevat instituutiot edistävät globalisaatiota.

Yksi esimerkki kansainvälisestä ja voimakkaasta instituutiosta on Euroopan Unioni, jonka toiminnalla on suorat vaikutukset kymmenien jäsenvaltioiden lukemattomiin yrityksiin. Instituutiona se yhdenmukaistaa toimintatapoja jäsenvaltioissa direktiivien, asetusten ja perusperiaatteiden lausumisen muodossa, ja sitä kautta edistää jäsenmaiden ja yritysten välistä globalisaatiota. EU:n vaikutusvalta ilmenee rahoitusmarkkinoita ja rahoitusvälineitä sääntelevän direktiivin muodossa, jonka tarkoituksena on yhdenmukaistaa sijoituspalvelu- ja vakuutusalan toimijoiden käytäntöjä jäsenvaltioiden alueella. Instituutioiden samankaltaistavaa vaikutusta on tutkittu mikrotasolla. Instituutioita ja kansainvälistymistä tarkasteltaessa herää hyvin käytännönläheinen jatkokysymys: miten nämä massiiviset voimat vaikuttavat yksittäisessä yrityksessä, ja kuinka se näkyy?

Ajatuksiani kansainvälistymisestä, samanlaistumisesta ja institutinalisaatiosta on inspiroinut Marie-Laure Djelicin ja Sigrid Quackin toimittama teos "Globalization and Institutions – Redefining the Rules of the Economic Game" (2003). Toinen inspiraation lähde on ollut 80-luvulta peräisin oleva DiMaggion ja Powellin tutkimus institutionaalisista muutoksista. Tämän artikkelin perusteella instituutioiden samankaltaistavalle voimalle löytyi selityksiä, jotka pätevät yksittäistapauksissakin. Kolmas tutkielmaa eteenpäin ajanut voima oli itse kohde: muutoksen kynnyksellä, muutosta vimmalla eteenpäin vienyt sijoituspalveluyritys, joka suurien voimien rinnalla oli hierarkiassa alimpana. Asetelma "Davidin ja Goljatin" välillä on mielenkiintoinen, sillä myös tässä tarinassa eräänlaiseen sankarin rooliin globalisaation todellisena toteuttajana ja instituutioiden hengissä pitäjänä nousee pieni yritys, joka omalla työllään varmistaa instituutioiden säilymisen, auktoriteettiaseman ja yleisten etujen saavuttamisen kansainvälisellä tasolla.

1.1 Tutkielman tavoitteet ja tutkimusongelma

Rahoitusvälineiden markkinointia koskeva direktiivi MiFID (engl. Markets in Financial Instruments Directive) astui voimaan 1.11.2007 kaikissa EU-jäsenvaltioissa ollen vuosina 2007 ja 2008 rahoitusalan yritysten ja viranomaisten kuuma puheenaihe. Direktiivi vai-

kuttaa kaikkiin alan toimijoihin merkittävällä tavalla vaikutuksien toteutuessa kansallisten lainsäädäntömuutoksien kautta. Vaikka direktiivi suoranaisesti säänteleeekin vain eri rahoitusvälineillä käytävää kauppaa, muutoksia on esimerkiksi Suomessa tehty tai tekeillä useisiin eri lakeihin aina arvopaperilainsäädännöstä perintökaareen.

Ajankohtainen muutos tarjoaa tutkimuksellisesti hedelmällisen lähtökohdan tapahtumien kulun seuraamiselle ja vaikutuksellisten syy-seuraussuhteiden löytämiselle. Pankkialalla muutaman vuoden työskennelleenä olen päässyt seuraamaan uuteen direktiiviin liittyvää valmistelutyötä jo hyvin aikaisessa vaiheessa. Muutos on herättänyt ristiriitaisia tunteita ja ajatuksia eri osapuolissa, ja se entisestään lisää muutoksen seuraamisen kiinnostavuutta.

1.1.1 Mitä tutkin?

Tutkielmani kohteena on sijoituspalvelualalla toimiva yritys, jossa direktiivin edellyttämiä muutoksia ryhdyttiin toteuttamaan vuoden 2006 puolella aloitetussa muutosprojektissa. Tutkielmallani on kaksi päämäärä. Ensiksi selvityksen kohteena on muutoksen toteuttaminen case-yrityksessä. Minkälaisia toimenpiteitä organisaatiossa tehtiin, jotta direktiivin edellyttämä muutos saatiin aikaiseksi? Toiseksi, suhteessa teoriataustaan pohdin mekanismeja ja prosesseja, joiden kautta muutos on case-yrityksessä tapahtunut.

Jotta edellä oleviin tutkimuskysymyksiin saataisiin vastaukset, perehtyminen rahoitusmarkkinadirektiiviin on tutkielmassani keskeisessä roolissa. Direktiivi on koko tutkielman syy, ja toivottavasti tulokset osoittavat selkeät seuraukset tuolle syyille. Tutkielman viitekehyksessä on huomioitu myös muita muutokseen vaikuttavia tekijöitä huomioiden case-yrityksen sidosryhmät, asiakkaat ja muut tahot, jotka muutoksen sisältöön sekä ilmenemiseen jollain tavoin ovat vaikuttaneet. Oleellista muutoksen hahmottamisen kannalta on myös teoriatausta, jonka avulla pyrin valottamaan muutoksen ilmenemisen muotoja aiempiin havaintoihin pohjautuen. Teoriataustassa tärkeässä roolissa ovat institutionaalista muutosta ja globalisaatiota sekä institutionaalisen samankaltaistumisen mekanismeja pohtivat tutkimukset.

1.1.2 Miten tutkin?

Tutkimuskohteen ollessa direktiivi, siihen liittyvä muutos sekä case-yritys, kukin kohteesta vaati omanlaisensa lähestymistavan tutkimustapoja ajatellen. Direktiivin kohdalla tutkimustyö liittyy direktiivin sisällön hahmottamiseen tutustumalla direktiivin esivalmistelumateriaaliin sekä direktiivistä kirjoitettuihin lakimuutosehdotuksiin sekä kommentteihin. Tutkiminen tässä tapauksessa on pitkälle siis lukemista, pääkohtien kokoamista ja omien havaintojen tekemistä. Myös direktiivin aikaansaama toivottu muutos selviää valmistelu- ja lakimuutosmateriaalista.

Case-yritys ja siellä tapahtuvat muutokset ovat tutkielman ydin, ja moninaisuudessaan niihin perehtyminen vaatii useampia näkökulmia ja erilaisia lähestymistapoja. Tarkastelun kohteena ovat ensiksikin yrityksessä toteutettavat toimenpiteet muutoksen aikaansaamiseksi, mutta myös prosessien ja toimintatapojen muutokset direktiivin toteuttamiseksi. Tarkastelun kohteena on kaksi erillistä prosessia organisaatiossa: direktiivin valmistautuvat, toimintatapoja muuttavat toimenpiteet sekä direktiivin vaatimuksia täyttävät, liiketoimintaa ylläpitävät toimenpiteet. Toimenpiteiden seuraamisen lisäksi huomioin direktiivin voimaantulon lähenemiseen liittyvät tapahtumat ja merkkipaalat, joiden avulla direktiivin implementointiprosessi yrityksessä etenee. Kolmas kokonaisuus on direktiivin tulon liittyvät tavoitteet ja lopuksi seuraukset. Lisäksi yrityksessä tapahtuvaan muutokseen vaikuttavat myös sidosryhmät, joista tutkielmani kannalta mielenkiintoisimpia ovat yrityksen käyttämät konsultit, sekä asiakkaat. Edellä mainittuja kohteita – muutoksen merkkejä – seuraamalla ja niihin perehtymällä tutkielmani pyrkii kuvaamaan muutoksen tapahtumisen mahdollisimman selkeästi ja yksityiskohtaisesti.

Tärkein tapa nähdä ja havaita tutkimaani muutosta on se, että olen itse mukana tapahtumissa ja kuulen aiheeseen liittyvää keskustelua. Tutkimusta varten kerään tietoa perehtymällä organisaatiossa kirjoitettuihin muistioihin, kuvauksiin, aikatauluihin, suunnitelmiin, päätöksiin ja kirjeenvaihtoon, toisin sanoen direktiivistä ja muutoksesta yrityksessä käytyyn dialogiin. Myös konsulttien valmisteleva materiaali on käytettävissäni. Lisäksi muutoksen taustojen ja tapahtumaympäristön tutkiminen lähinnä kirjalliseen materiaaliin perustuen on tärkeää oleellisten asioiden hahmottamisen kannalta.

Käytännössä tutkimustyö eteni kolmessa vaiheessa. Aluksi perehdyin direktiivin ja toimintaympäristöön uuden säädännön ja aiheesta kirjoitettujen artikkelien perusteella. Seuraavassa vaiheessa keräsin materiaalia siitä, kuinka yrityksessä muutosta toteutetaan ja lopuksi keräsin tiedot yhteen ja pohdin tapahtumia teoreettisesta näkökulmasta. Kaikille vaiheille yhteinen piirre on se, että tutkielman tekovaiheessa ennalta oli mahdollonta sanoa, minä päivänä tapahtuisi jotain odottamatonta ja tutkielmani kannalta olennaista. Näin ollen jatkuva tiedon kerääminen kaikkien mahdollisten informaatiokanavien kautta on tärkeää.

1.2 *Direktiivin esittely*

Ennen tutustumista tutkielmani kohteena olevaan muutoksen aiheuttajaan eli direktiiviin, on paikallaan muutama huomio Suomen pankkisääntelystä. Kaiken kaikkiaan Suomen talouspolitiikan ja yritystoiminnan sääntely on ollut lähes koko 1900-luvun jälkipuoliskon tiukkaa ja sisäänpäin kääntynyttä. Vasta EU-jäsenyys 1995 ja sitä edeltäneet toimenpiteet markkinoiden avaamiseksi ovat liberalisoineet suomalaista rahoitusalan toimintaa niin lainsäädännön, omistuksen kuin toiminnan kansainvälisyydenkin hyväksi. Tutkimuskohteena oleva direktiivi on osa suomalaisen pankkitoiminnan kansainvälistä harmonisointia, jonka myötä markkinat ovat Suomessa lyhyellä aikavälillä käyneet läpi merkittäviä mullistuksia, joista euron käyttöönotto on todennäköisesti ollut kaikkein näkyvin.

Rahoitusmarkkinadirektiivi koostuu kaikkiaan kolmesta osasta: niin kutsutuista 1. ja 2. tason direktiiveistä 2007/39/EY ja 2006/73/EY, jotka on annettu 21.4.2004 sekä asetuksesta 1287/2006, joka on annettu 10.8.2006. Direktiivi korvaa aiempaa rahoitusmarkkinoiden säädäntöä sekä EU-tasolla että kansallisesti. Direktiivi on merkittävin Euroopan alueella rahoitustoimintaa koskenut muutos sitten euron käyttöönoton. Se on yksi malli unionin alueen rahoitusmarkkinoiden toimintaan, tehokkuuteen ja avoimuuteen liittyvien ongelmien ratkaisusta. Tavoitteena on ollut ensisijaisesti yhtenäistää rahoitusmarkkinoiden toimintaa Euroopassa vastauksena Amerikan ja Kaukoidän talousmahdeille.

Pankkisääntely on jatkuvasti etenevä prosessi, ja näin ollen vaihtoehtoisia ratkaisumallejakin on olemassa. MiFID ei ollut vielä edes astunut voimaan, kun sekä kansallisella että kansainvälisellä tasolla jo ehdittiin pohtia seuraavaan direktiiviin tehtäviä muutoksia. MiFID:n kehittämäprosessi on vienyt vuosia virkamiestasolla. Syksyllä 2007 oltiin vihdoin siinä vaiheessa, että huoli direktiivistä, sen toteuttamisesta ja seurauksista oli siirtymässä virkamiehистöltä ja lainsäätäjiltä enemmän palveluntarjoajille.

Direktiivin päätarkoituksena on harmonisoida sijoituspalveluyrityksiä, luottolaitoksia, rahastoyhtiöitä sekä markkinapaikkoja koskevaa sääntelyä. Direktiivillä halutaan mahdollistaa parempi ja tehokkaampi rajat ylittävien sijoituspalveluiden tarjoaminen unionin alueella, purkaa kaupankäynnin esteitä ja näin yhdenmukaistaa eurooppalaisia arvopaperimarkkinoita. Samalla pyritään suojaamaan myös sijoittajien luottamusta markkinoiden toimintaan (Valtionvarainministeriö 2006).

1.2.1 Direktiivin valmisteluprosessi

Euroopan unionin toimintaperiaatteet ovat usein kansalaisten näkökulmasta epämääräisiä, outoja ja monimutkaisia. Yli kaksi vuotta direktiivistä käytyä keskustelua seuranneena huomasi, ettei suurissa ja harjaantuneissakaan organisaatioissa lakien säätäminen ja voimaansaattaminen ollut yksiselitteistä. Direktiiviä ja kansallisia lakeja lykättiin useita kertoja, ja sinänsä vahva instituutio eli lainsäädäntö osoitti taipuvaisuutensa ja herkkyytensä. Esimerkiksi Suomessa keväällä 2008 kaikkia direktiivin edellyttämiä lakimuutoksia ei vielä ollut saatettu voimaan. Huomionarvoista direktiivissä on se, että osa vaatimuksista on riippuvaista kansallisten lainsäätäjien valinnoista. Tämä vaikuttaa maiden välisiin eroihin direktiiviä toteutettaessa ja asettaa myös kansallisen lainsäädännön direktiivin toteuttamisessa tärkeään asemaan.

Euroopan unionin lainsäädäntö koostuu pääasiassa asetuksista, suosituksista ja direktiiveistä. Unionia ja sen jäseniä koskevat päätökset ja sitä kautta lainsäädäntö perustuvat Euroopan unionin neuvoston, Euroopan parlamentin ja Euroopan komission toimintaan. Suoraa lainsäädäntövaltaa käyttävät unionin neuvosto sekä parlamentti (Fontaine 2004). Lainsäädäntöesitykset etenevät päättävissä elimissä tiettyjen toimintatapojen ja

prosessien mukaan. Rahoitusvälineiden markkinat –direktiivin valmistelussa on käytetty nk. Lamflussy- lainsäädäntöprosessia, joka on otettu käyttöön vasta viime vuosina. Lähestymistapa on neliportainen (Valtionvarainministeriö 2006):

1. Yleisperiaatteiden sääntely puitedirektiivein tai –asetuksin
2. Teknisten täytäntöönpanosäädöksien antaminen Euroopan arvopaperikomiteaa ja kansallisista valvontaviranomaisista koostuvaa arvopaperimarkkinavalvojen komiteaa apuna käyttäen
3. Kansallisten valvontaviranomaisten yhteistyö sekä mahdolliset Euroopan arvopaperikomitean ohjeet, suositukset ja standardit
4. Annettujen säännösten noudattaminen jäsenvaltioissa.

Paroni Lamflussy asiantuntijakomiteoineen räätälöi prosessin nimenomaan arvopaperimarkkinoiden sääntelyä varten vuonna 2001 (Valtionvarainministeriö 2006). Prosessin vaikutus on havaittavissa direktiivistä, sillä lopulta koko direktiivi noudattaa neliportaista ”sääntely-toteuttaminen-yhteistyö-valvonta” –mallia. Vastaava lähestymistapa vallitsee muussakin EU:n sääntelyssä, mutta Lamflussy-prosessissa huomionarvoista on sekä kansainvälisten että kansallisten asiantuntijoiden – siis arvopaperikomitean ja arvopaperimarkkinavalvojen komitean – roolin korostaminen. Näin direktiivissä on ainakin yritetty huomioida kansallisten toimintaperiaatteiden merkitys.

1.2.2 Direktiivin voimaansaattaminen kansallisella tasolla

Jotta direktiivi voisi saavuttaa tavoitteensa, se tulee saattaa voimaan jäsenvaltioissa EU:n toimintatapojen edellyttämällä tavalla. Niin kuin Lamflussy-prosessistakin huomataan, itse direktiivi on käytännössä voimaton ja vain neljäsosa koko sääntelyprosessista. Direktiivin vaikutusmahdollisuudet perustuvatkin siihen, että jäsenvaltiot sisällyttävät direktiivin vaatimukset ja ehdot omaan lainsäädäntöönsä tai vastaavasti toteuttavat ne muilla keinolla.

Direktiivi määrittää raamit ja vaatimukset jäsenvaltioiden toiminnalle. Todellisuudessa ainoa edellytys on se, että direktiivin säännöksiä tulee noudattaa, ottamatta suoraan

kantaa siihen, kuinka se tapahtuu. Suomessa direktiivin voimaansaattaminen on toteutettu kolmella eri tavalla (Valtionvarainministeriö 2006):

- Lainsäädännön kautta
- Valtionvarainministeriön päätöksillä ja asetuksilla
- Rahoitustarkastuksen määräyksillä

Useiden aikataulumuutoksien jälkeen direktiivi hyväksyttiin jäsenvaltioissa 31.1.2007 ja muutokset tuli saattaa voimaan viimeistään 1.11.2007, vaikkakin aikataulu todellisuudessa venyi tästäkin. Pääpaino kansallisessa implementoinnissa on lakiesityksissä, sillä ne vaativat suurimman koneiston taustalleen ja vaativat näin eniten aikaa. Jotta lakimuutokset voidaan saattaa voimaan tehokkaasti, on samanaikaisesti saatettava voimaan myös lakimuutoksia tukevat muut päätökset, asetukset ja määräykset. Tämän jälkeen vastuun muutoksien toteutumisesta kantavat direktiivin vaikutuspiirissä olevat toimijat: palveluntarjoajat, asiakkaat ja muut sidosryhmät.

Direktiivin implementointi muuttaa Suomessa rahoituslainsäädäntöä monelta osin. Lain osalta implementointi toteutetaan sekä muuttamalla olemassa olevia lakeja, sekä säätämällä lakeja kokonaan uudestaan. Suurin muutos koskee lakia sijoituspalveluyrityksistä (579/1996), joka korvataan kokonaan uudella, vastaavalla lailla. Myös arvopaperimarkkinalakia muutetaan monilta osin. Pienempiä lakimuutoksia vaativat mm. sijoitusrahastoja, optio- ja termiinkaupankäyntiä, luotto- ja rahoituslaitoksia ja rahoitustarkastusta koskevat lait, mutta myös rikoslaki siltä osin, kuin se sääntelee arvopaperimarkkinarikoksia.

Mielenkiintoinen kannanotto tehdään myös varainsiirtoverolaissa, sillä direktiivissä käsiteltävä monenkeskinen kaupankäyntijärjestelmä olisi nykyisen lainsäädännön valossa eriarvoisessa asemassa verotuksen näkökulmasta. Nykyisellään kun direktiivin esittämän mallin mukaisesti monenkeskisessä kaupankäyntijärjestelmässä tehdystä arvosuustransaktiosta kaupankävijä joutuisi maksamaan 1,6 % varainsiirtoveron, jota Helsingin Pörssissä tehdyssä kaupassa ei ole (Valtionvarainministeriö 2006). Tämä asetel-

ma taas saattaa direktiivissä esitetyt muutokset hankalaan vastatuuleen, sillä uusille kaupankäyntitavoille luodut edellytykset voisivat kuihtua tapojen kalleuteen.

Lakimuutoksia tukemaan tehdään muutoksia myös valtionvarainministeriön päätöksiin ja asetuksiin. Ainakin sijoituspalveluyrityksen, luottolaitoksen ja rahastoyhtiön ja säilytysyh-teisön toimilupahakemukseen liitettävistä selvityksistä annetut aikaisemmat asetukset vaativat päivityksiä, kuin myös arvopaperin pörssilistalle ottamista koskevat vaatimukset.

Myös Ratalla on merkittävä rooli sekä MiFID-muutoksen toteuttamisessa että MiFID:n mukaisen toiminnan ylläpitämisessä ja seuraamisessa. Rahoitustarkastus tulee yrityksi-en kannalta toimimaan keskeisimmässä ja näkyvimässä roolissa viranomaisen muu-tosta suunniteltaessa ja toteutettaessa. Rata tulee toimimaan direktiiviin liittyen neljässä eri roolissa: toimeenpanijana, lupien myöntäjän, valvojana sekä asiantuntijana.

Rooli toimeenpanijana on muutoksen kansallisen läpiviemisen kannalta oleellinen. Rata muuttaa olemassa olevia määräyksiään ja standardeja MiFID:n vaatimuksien mukaan, ja ottaa käyttöön uusia. Näiden kautta direktiivin vaatimuksia sovelletaan kansallisessa toiminnassa. Ratan ohjeistus on muodoltaan käytännönläheisempää, ja näin tärkeää ja hyödyllistä alalla toimiville yrityksille. Nimensä mukaisesti Ratan standardit ovat yleisesti käytössä olevia toimintatapamalleja, ja Ratalla on myös mahdollisuus huomauttaa tai rankaista niitä, jotka eivät standardien mukaan toimi.

Ratan toinen rooli sijoituspalvelutoimilupien käsittelijänä ja myöntäjänä on muodoltaan jatkuvampi, tosin suurin ponnistus osuu tässäkin direktiivin käyttöönottovaiheeseen, kun luvat kaikkeen luvanvaraiseen toimintaan on myönnettävä hakemuksien perusteella heti direktiivin astuttua voimaan erityisiä siirtymäsäädöksiä lukuun ottamatta.

Lupien myöntämiseen liittyy myös Ratan kolmas rooli valvojana, sillä sijoituspalvelulupi-en mukaisen toiminnan valvomisen lisäksi Ratan vastuulla on esimerkiksi suuren muu-toksen mukanaan tuovan kauppaportoinnin valvominen. Raportoinnin on oltava päivit-täistä, ja tätä varten Rata onkin valmistautunut uudella kaupankäynnin valvontajärjes-

telmällä AKVA:lla (Ratan standardi RA5.1). Kaupparaportoinnin ja luvanvaraisen toiminnan valvomisen lisäksi Ratan valvonnan piiriin kuuluvat määräyksissä ja standardeissa mainitut muut alueet, joiden muotoutumiseen Rata vaikuttaa jo direktiivin implementointivaiheessa. Edellisten roolien lisäksi Rata toimii vielä asiantuntijaorganisaationa ja muutoksista tiedottajana.

1.2.3 Direktiivin rakenne ja sisältö

Direktiivikokonaisuus on muotoutunut kolmen aihealueen ympärille lähinnä rahoitusmarkkinoille osallistuvien toimijoiden näkökulmasta. Ensimmäinen osa-alue käsittelee sijoituspalveluyritysten toimilupa- ja toimintaedellytyksiä kattaen direktiivin vaatimukset ja raamit liiketoiminnassa. Toinen osa-alue käsittelee säänneltyjä markkinoita ja niiden toimintaedellytyksiä. Kolmas alue sääntelee toimivaltaisten viranomaisten velvollisuuksia.

Direktiiviä sovelletaan sijoituspalveluyrityksiin, säänneltyihin markkinoihin sekä myös luottolaitoksiin siltä osin kuin ne tarjoavat yhtä tai useampaa direktiivin määrittelyn mukaista sijoituspalvelua tai harjoittavat sijoitustoimintaa. Erikseen mainitaan myös rahastoyhtiöt sikäli, kun ne tarjoavat sijoituspalvelua. Edellä mainittuja toimijoita voisi yksinkertaisesti nimittää palveluntarjoajiksi tai sijoituspalveluyrityksiksi. Direktiivin sijoituspalveluyrityksiin kohdistuvat vaatimukset sisältävät kansallisen lainsäädännön näkökulmasta suuria institutionaalisia muutoksia edellyttäviä seikkoja.

Muutokset kohdistetaan kaikkiin rahoitusmarkkinoiden osapuoliin. Aluksi säädetään toimilupamenettelystä. Direktiivi edellyttää, että sijoituspalvelujen tarjoaminen asetetaan jäsenvaltioissa luvanvaraiseksi, ja jotta luvan myöntäminen olisi yhdenmukaista koko EU:n alueella, vaatimukset sekä menettelytavat on sisällytetty direktiiviin. Toimilupaan liittyvissä vaatimuksissa puututaan paitsi yrityksen toimintaan myös sen johtoon, osakkeenomistajiin sekä toimintatapoihin.

Direktiivissä säädetään tarkasti toimiluvan saaneiden sijoituspalveluyrityksien valvonnasta sekä markkinoiden toimivuuden että sijoittajansuojan näkökulmasta. Direktiivissä

todetaan joukko velvoitteita, joilla sijoituspalvelujen tarjoajien toimintaa pyritään rajamaan ja määrittelemään mm. toimeksiantojen toteuttamisessa tai sijoituspalvelujen tarjoamisessa. Velvoitteet koskevat myös markkinoiden yleisen avoimuuden ja eheyden ylläpitämistä informaation välittymisen oikeellisuuden ja oikea-aikaisuuden osalta. Toisaalta sijoituspalveluyrityksillä on myös oikeuksia. Sääntelyllä pyritään lähinnä kehittämään sijoituspalveluyritysten toimintaedellytyksiä muualla kuin kotijäsenvaltiossa.

Samoin kuin sijoituspalveluyrityksien kohdalla, myös säännellyille markkinoille ja järjestelmille on haettava toimilupa. Direktiivi asettaa vaatimuksia sekä hallinnolle, toiminnan järjestämiselle että kaupankäynnille säännellyllä markkinalla. Erityisesti painoarvoa tässäkin saa toiminnan avoimuus.

Direktiiviä valvomaan ja toteuttamaan on jäsenvaltioissa määriteltävä toimivaltaiset viranomaiset, joita käsittelee direktiivin kolmas osa-alue. Direktiivissä säädetään toimivaltaisten viranomaisten nimeämisestä, valtuuksista ja oikeussuojamenettelystä. Tarkemmin käsitellään mm. viranomaistenvälvontä- ja tutkintavaltuuksia, viranomaisten välistä yhteistyötä sekä suhteita alan muihin toimijoihin. Direktiivissä määritellään myös viranomaisten yhteistyön suuntaviivoja eri jäsenvaltioiden välillä. Koska direktiivin tarkoituksena on markkinoiden yhdenmukaistaminen, direktiivissä säädetään esimerkiksi yhteistyövelvollisuudesta ja tietojenvaihdosta. Vastuunsa ja velvollisuutensa kantavat sekä niin kutsuttujen luovuttavien kuin vastaanottavienkin jäsenvaltioiden viranomaiset. Lisäksi määritellään yhteistyö kolmansien maiden, toisin sanoen Unionin ulkopuolisten maiden kanssa. Direktiivissä puututaan tässä tapauksessa ainoastaan tietojen vaihtoon liittyviin seikkoihin painottaen erityisesti salassapitovelvollisuutta.

Vaikka direktiivin sovellusalue on selkeä ja yksiselitteinen, direktiivin vaikutuspiiriin voidaan katsoa ulottuvan paljon laajemmalle kuin vain sijoituspalveluyrityksiin sekä valvojiin. Kaiken kaikkiaan direktiivillä tullaan muokkaamaan koko toimialaa. Institutionaalinen muutos ei koske vain objektia, vain myös monia sidosryhmiä. Direktiivistä sekä siihen liittyvästä valmistelumateriaalista on löydettävissä pitkä lista erilaisia toimijoita, jotka joutuvat sopeuttamaan toimintaansa uuden direktiivin myötä. EU:n ja jäsenmaiden hallinto

luonnollisesti on tärkeässä asemassa erityisesti direktiiviä toteutettaessa. Palveluntarjoajat taas ovat direktiivin voimaan saattamisen jälkeen eräänlaisessa tapahtumakeskiössä palveluja käyttävien asiakkaiden, kilpailijoidensa ja valvovien elimien ympäröimänä.

Erityisessä asemassa ovat asiakkaat, sillä heidän etujensa suojaaminen ja valvonta on direktiivin sisällöstä keskeisin. Asiakkaat on jaettu kolmeen alaryhmään sijoitustoiminnan ja asiakkaan tarvitseman suojan mukaisesti: vähittäisasiakkaat, ammattimaiset sijoittajat sekä vastapuolet. Jako on direktiivissä oleellinen juuri siitä syystä, että asiakasryhmille tarjottavat palvelut ja sitä kautta yritysten velvollisuudet asiakasta kohtaan riipuvat siitä, minkälaiseen ryhmään asiakas kuuluu.

Vähittäisasiakkaat ovat ryhmä, joka mielletään todennäköisesti kaikkein helpoimmin pankkien ja sijoituspalveluyrityksien "normaaleiksi" asiakkaiksi. Ryhmään kuuluvat kaikki yritysten palveluja hankkivat, itsenäisesti ja omaan lukuun liiketoimia suorittavat luonnolliset ja juridiset henkilöt, toisin sanoen yksityishenkilöt, yritykset ja kaikenlaiset yhteisöt vaikkapa aatteellisista yhdistyksistä kuolinpesiin. Ryhmän rajaamisessa tärkeää on se, että palveluja hankkiva taho ei harjoita sijoitustoimintaa ammattimaisesti.

Edellisestä ryhmästä eroavat ammattimaisesti toimivat sijoittajat. Joukkoon kuuluu lähinnä muita sijoituspalveluyrityksiä vakuutusyhtiöstä pankkeihin. Direktiivin toisessa liitteessä on määritellyt kriteerit, joilla ammattimaiset sijoittajat voidaan erottaa vähittäisasiakkaista. Erottelu on tärkeää juuri sijoittajan suojan kannalta, sillä vähittäisasiakkaita on direktiivillä pyritty suojaamaan mahdollisimman paljon tietämättömyydestä johtuvien riskien varalle. Ammattimaisille sijoittajille kyseisenlaista suojaa ei tarvitse tarjota, sillä lähtökohtaisesti ammattimaisilla sijoittajilla ja organisaatiolla on kyky tunnistaa riskit ja välttää niitä.

Kolmanteen ryhmään kuuluvat erilaiset julkisia rahoitustehtäviä hoitavat organisaatiot, kuten keskuspankit, maailmanpankki ja myös valtioiden hallitukset. Viimeiseen ryhmään on koottu kaikki muut yhteisösijoittajat, joiden toiminta täyttää ammattimaiselle sijoittajalle asetetut tunnusmerkit: toiminnan tarkoituksena rahoitusvälineisiin sijoittaminen, ja

asiakkaalla on riittävästi kokemusta ja tietämystä itsenäisten sijoituspäätösten tekemiseen ja riskien arviointiin.

Lisäksi sijoituspalvelutoiminnassa on niin kutsuttuja vastapuolia. Vastapuolet eroavat edellisistä ryhmistä, sillä ne ovat lähinnä business-to-business –tyyppisiä asiakkaita, jotka hankkivat ja myös tarjoavat sijoitus- ja arvopaperikaupankäyntipalveluita. Kelvolliset vastapuolet jaetaan kahteen kategoriaan: automaattisesti vastapuoliksi luokiteltavat yhteisöt, joilla siis on lupa toimia vastapuolena, sekä yhteisöt, joita voidaan heidän omasta vaatimuksestaan kohdella vastapuolena. Ryhmään kuuluu, niin kuin edelliseenkin, rahoituspalveluja tarjoavia yhteisöjä.

Käytännössä asiakasryhmien määrittely on epäselvää, ja rajat ovat muuttuvia. Esimerkiksi vastapuolten ja ammattimaisten sijoittajien välillä ei välttämättä ole mitään eroa, ja sama osapuoli voi liiketoimista riippuen olla joko vastapuolen tai ammattimaisen asiakkaan roolissa (Freshfield Bruckhaus Deringer 2006). Koska direktiivin mukaan jaottelu tullaan tekemään kansalliseen lainsäädäntöön perustuen, myös kauppapaikasta ja sovellettavan maan lainsäädännöstä johtuen osapuolten rooli saattaa muuttua. Samanlaisia häilyvyyttä on myös vähittäisasiakkaiden määrittelyn suhteen, sillä niin kuin juuri mainitsin, vähittäisasiakkaitakin voidaan joissain tilanteissa kohdella ammattimaisina. Sijoituspalveluyrityksien toiminnan helpottamiseksi on jaotteluille annettu kuitenkin melko yksiselitteiset rajat, mutta ainoastaan käytäntö tulee osoittamaan, kuinka helppoa luokitte-
luja on pitää yllä, ja aiheuttaako asiakkaiden ”kaksoisrooli” hankaluuksia käytännön to-
missa.

1.3 Case-yritys

Muutoksen seuraamisen näyttämönä on Pohjoismaissa, Baltian alueella sekä muutamissa muissa Euroopan valtioissa toimiva sijoituspalvelualan konserni. Kohderyhmäksi asiantuntijuuden arvoa sekä yrittäjähenkisyttä korostavan konsernin palveluille on nimetty mm. sijoitusalan ammattilaiset sekä yrittäjät. Koska tutkielmassa perehdytään syvällisestikin yrityksen prosesseihin, päätöksenteon perusteisiin sekä valvontaa koskeviin asioihin, yritystä ei tutkielmassa nimitä.

Yritys toimii pääosin kolmella liiketoiminta-alueella. Yritys perustettiin aikanaan osakevälityksen ympärille, ja liiketoiminta-alueista Pääomamarkkinoiden rooli on edelleen voimakas. Pääomamarkkinoissa vastataan osakkeiden ja johdannaisten välityksestä sekä sijoitustutkimuksesta. Liikevaihdolla mitattuna viime vuosina menestyksekkäin yksikkö on ollut Varainhoito, jonka pääfunktioita ovat asiakkaiden omaisuudenhoito sekä rahastojen ylläpito. Yksikkö tarjoaa myös sijoitusneuvontapalveluita. Kolmas pääliiketoiminta-alue on Corporate Finance, joka toimii mm. neuvonantajana tai järjestäjänä yrityskaupoissa sekä osakeanneissa (Case-yrityksen Vuosikertomus 2007).

Case-yritys on kooltaan keski-suuri yritys, mikä on todennäköisesti huomionarvoisin seikka tutkimuksen tuloksien osalta. Toinen tärkeä muuttuja on konsernin toimintaympäristö. Pääosin yritys tarjoaa palveluitaan EU-jäsenvaltioissa EU:n kansalaisille, mutta myös jäsenvaltioiden ulkopuolisia yrityksiä kuuluu konserniin, kuin myös asiakkaita. Tämä direktiivin vaatimuksista johtuen hieman monimutkaistaa direktiivin implementoimista case-yrityksessä.

Yritys on muutaman kuluneen vuoden aikana kokenut massiivisia muutoksia organisaatiossa. Johtoa sekä hallitusta on järjestelty uudestaan, jolloin kansainvälisten toimintojen yhteensopivuutta ja toimintaa on pyritty tehostamaan. Näiden muutoksien vaikutukset eivät vielä yksiselitteisesti ole havaittavissa, varsinkin kun toimintaympäristö on lähestyvän taantuman myötä ollut enimmäkseen epäsuotuisa. Muutoksen henki on siis yrityksessä ollut läsnä muutoinkin kuin direktiivistä johtuvista syistä.

1.4 Tutkielman rakenne

Vaikka tutkielmani pohjautuu vahvasti empiriaan, myös aikaisemmalla teorialla on merkityksensä. Jännite syntyy siitä vastakkainasettelusta, että institutionaalisista muutoksista tehtyä tutkimusta on toki saatavilla, mutta yritystasolla sen näkyvyyttä ja vaikutuksia ei juurikaan ole tutkittu. Jotta teorian merkitys tietynlaisena "pohjavireenä" koko empiiriselle aineistolle niin direktiivistä kuin itse muutosprojektistakin ilmenisi läpi tutkimuksen, käsitelän aluksi institutionaalisista muutoksista, niiden aikaansaamisesta sekä myös spesi-

fisti pankkivalvonnasta tehtyjä tutkimuksia. Nämä kolme osa-aluetta luovat mielestäni mielenkiintoisen ja haasteellisen lähtökohdan itse empirian tarkastelulle. Aluksi esittelen DiMaggion ja Powellin menestyksekkään ja urauurtavan tutkimuksen institutionaalisista muutoksista, jonka jälkeen perehdyn kansallisten ja kansainvälisten muutosten vaikutuksiin talousmaailmassa Marie-Laure Djelicin ja Sigrid Quackin toimittaman kirjan pohjalta. Lopuksi vielä perehdyn pankkisääntelystä ja sen tarpeellisuudesta käytyyn keskusteluun. Direktiivihän ei suinkaan ole syntynyt tyhjiössä, vaan sillä on taustanaan pitkä historiallinen pankkisääntelyn perinne koulukuntineen ja muine vastakkainasetteluineen.

Teoriaosuuden jälkeen esittelen tarkemmin oman tutkimusmenetelmän, joksi mutkien kautta valikoitui case-tutkimus. Jo teoreettiseen viitekehykseen, tai toisaalta sen puutteeseen yritystason tutkimuksen vähäisyyden johdosta, menetelmä tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden pohtia institutionaalisen muutoksen vaikutusta yksittäisen yrityksen näkökulmasta. Toisaalta myös institutionaalisten muutosten teoriaan nojaten on havaittavissa, että vastaavanlainen laista peräisin oleva muutos todennäköisesti vaikuttaa kaikkiin alan toimijoihin melko samoin periaattein, joten tutkimuksen tulokset voivat olla yleistettävissä laajemminkin. Menetelmäosiossa käyn läpi hieman case-tutkimuksen taustaa, sillä menetelmä on uutuutensa takia erilaisessa asemassa kuin muut, perinteisemmät tutkimusmenetelmät. Lisäksi kerron tiedonkeräysmenetelmistäni sekä siitä, kuinka raportti tutkimuksesta on lopulta syntynyt. Kartoitan myös omaa taustaani tutkielman tekijänä, sillä roolini muutosorganisaatiossa on epäilemättä vaikuttanut tämän tutkimuksen lopputuloksiin tekemieni valintojen kautta.

Tutkimusmenetelmäosuuden jälkeen käyn läpi itse muutosprosessin. Direktiivin voimaansaattamista varten perustettiin projekti, joka hallinnoi ja vei eteenpäin direktiivin sisältämiä muutoksia liiketoiminnan järjestämisessä. Itse projekti taas koostui 20 erillisestä alaprojektista, jotka esittelen noudattaen muutosprosessin kolmivaiheista etenemistä. Havaintoni mukaan muutoksen lopputulokseen kussakin alaprojektissa liittyi kolme osatekijää. Aluksi esittelen direktiivin sekä lainsäädännön, standardien ja muiden asetusten vaatimukset kuhunkin alaprojektiin liittyen. Tämän jälkeen käyn läpi kyseistä alaprojektia koskevan projektisuunnitelman, joka kuvastaa organisaation käsitystä siitä, kuinka

direktiivi teoriassa otettaisiin käyttöön. Lopuksi esittelen vielä alaprojektin lopputuloksen, toisin sanoen sen, kuinka projekti saavutti päämääränsä sekä direktiivin että projektisuunnitelman näkökulmasta. Prosessin kuvausosuuteen liittyy luonnollisesti paljon havaintoja keskusteluista, mielipiteistä ja kommentteista joihin olen direktiiviin, sen toteuttamiseen tai muutokseen liittyen tutkielmaa tehdessäni törmännyt.

Lopuksi johtopäätösosiossa tiivistän teorian ja havaitsemani muutosprosessin yhteen. Kuten jo totesin, yritystasolla vastaavaa tutkimusta ei juurikaan ole aiemmin tehty, joten tässä tutkielmassa kerätty tieto on arvokasta. Lisäksi laajennan keskustelua hieman yleisemmälle tasolle. Viimeaikaiset, rahoitusmarkkinoita heilutelleet tapahtumat ovat osoittaneet sen, kuinka haavoittuvia alalla toimivat yritykset ja sitä kautta sijoittajien varat ovat tarkasti valmistellusta sääntelystä huolimatta.

2 Instituutiot toimintaympäristön muokkaajana

Yrityksien toimintakentästä haasteellisen tekevät useat ristiriitaiset voimat, jotka lähtevät yrityksen, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien eriävistä tarpeista ja tavoitteista. Yrityksen tavoitteena on kilpailusta, tuotantokustannuksista ja partnereista johtuen erilaistua muista yrityksistä mahdollisimman paljon. Toisaalta taas sääntely, asiakkaiden käyttäytyminen, tuotannon vaatimukset ja yhteistyökumppaneiden verkostot ajavat yrityksiä kohti samankaltaisia ratkaisuja. Kuinka paljon yritykset voivat kamppailla samanlaistumista vastaan, ja miksi se edes on tarpeellista?

Tutkielmani yhtenä tavoitteena on selvittää sitä, kuinka liiketoiminta-alan markkinatilannetta muokkaava lakimuutos – siis institutionaalinen muutos – vaikuttaa alan toimijoihin. Minkälaisia reaktioita muutokset aiheuttavat sidosryhmissä ja minkälaisiin toimiin organisaatioissa ryhdytään, jotta lain vaatimukset voidaan täyttää? Mielenkiintoinen kysymys on myös se, kuinka yksittäiset toimijat voivat soveltaa lakia omalla tavallaan ja kuinka kukin pyrkii omilla tulkinnoillaan ja soveltamistavoillaan hyötymään sinänsä yhdenmukaisesta viitekehystä – kilpailuetuahan yritykset pyrkivät saavuttamaan myös tällaisista tilanteista.

Käsittelen tutkielmassani teoreettista viitekehystä sekä aikaisempia tutkimuksia kolmesta eri näkökulmasta. Aluksi perehdyn instituutioiden olemukseen ja samankaltaistumisen käsitteeseen yleisellä tasolla kuvaamalla instituutioiden vaikutusta globalisaatioon ja tätä kautta liikeyrityksien toimintaan. Näkökulma on moderni ja kuvaa muutosta yleisesti nykyaikaisilla ja osittain kotimaisillakin liiketoiminta-alueilla. Tämän jälkeen esittelen institutionaalista muutosta käsittelevän artikkeliklassikon, joka keskittyy muutosten syihin ja ilmenemiseen yksittäisillä liiketoiminta-alueilla. Kyseisen institutionaalisten muutosten teoriaa historiallisesti uudesta näkökulmasta hahmottavan tutkimuksen suurin arvo omasta näkökulmastani on sen yksityiskohtainen kuvaus samankaltaistumisen mekanismeista, joita voidaan yleisen tason lisäksi havainnoida myös yksittäisessä yrityksessä.

Organisaatioita samanlaistaa pitkälti yhteiskunta ja ammatit. Pankkiala on tästä oivallinen esimerkki, sillä alaa on säännelty voimakkaasti toiminnan alkumetreistä lähtien. Koska pankkitoiminnassa on kyse suurista riskeistä ja tärkeistä päätöksistä, erinäisten historiallisten yritysten ja erehdysten kautta sääntelystä on muodostunut nykyisen kaltainen kokonaisuus. Esimerkiksi MiFID:n perustana on satoja vuosia vanhan pankki- ja vakuutustoiminnan sääntelyn periaatteet, joita iteratiivisesti kierros kierrokselta kehitetään ja päivitetään nykyvaatimuksien mukaiseksi. Sama kehitys on vallalla myös muilla liiketoiminnan aloilla – yhteisistä pelisäännöistä on sovittava sitä mukaa kun uusia innovaatioita alalle syntyy. Väistämätön tosiasia on se, että sääntely seuraa todellisuutta hiukan perässä, vaikka tarkoituksena onkin ennakoida tulevia muutoksia. En perehdy pankkisääntelyn historiaan sen syvällisemmin, mutta konteksti on tärkeää pitää mielessä muihin teorioihin tutustuttaessa.

Koska institutionaalisten muutosten vaikutusta yksittäisiin yrityksiin on tutkittu melko vähän, tutkielmani teoreettinen viitekehys pohjautuu pitkälti yleiseen tutkimukseen instituutioista, institutionaalisesta muutoksesta ja niiden muodostamasta toimintaympäristöstä. Esittelemäni teorian avulla voidaan ymmärtää yleiset syyt muutostarpeelle, ja empiriaosuudessa voidaan perehtyä seurauksiin yksittäisen toimijan näkökulmasta. Viitekehyksessä pyrin huomioimaan nämä yleiset syyt pureutuen yhä lähemmäksi sitä mikrotasoa, jossa tutkimuksen kohteena oleva case-yritys tekee omat ratkaisunsa. Teoriaperustan avulla yritän hahmottaa sitä, minkälaisessa toimintaympäristössä MiFID:n edellyttämiä muutoksia viedään läpi, ja minkälaiset laajemmat syyt ovat yrityksessä toteutettujen, sinänsä pienten muutosaskelien taustalla.

2.1 Taustaa institutionaalisten muutosten tutkimukselle

Institutionaalisten muutosten teoria (eng. Theory of Institutional Changes) pyrkii antamaan vastauksia edellä esitettyihin kysymyksiin yrityksissä tapahtuvien muutoksien syistä, seurauksista ja ilmenemismuodoista. Teorian perusajatus on sosiaalisten instituutioiden ja taloudellisen performanssin välisen monimutkaisen suhteen kuvaaminen (Alston, Eggertsson ja North 1996) ja syyseuraussuhteiden selvittäminen. Institutionaalisten muutosten tutkimussuuntaus on melko tuore pohjautuen kansantaloustieteen neoklassi-

siin teorioihin ja kansantalouden suorituskyvyn mittaamiseen. Moderneihin kansantalouksiin neoklassisten teorioiden on sanottu sopivan hyvin, mutta kansantalouksien kehittymistä ja esimerkiksi omistusoikeuksien vaikutusta talouden kasvuun ei ole perinteisillä menetelmillä pystytty selittämään. Kansantalouksia teorialat rakentuvat puutteen ja hyödykkeiden rajallisuuden pohjalta. Kehittyvää yhteiskuntaa ja itse muutosta tutkittaessa tämä lähestymistapa ei vastaa asetettuihin kysymyksiin. Institutionaalisten muutosten teoria on rakentunut keskittymällä näihin yksityiskohtiin (North 1991).

Kansantaloustieteen lisäksi institutionaalisten muutosten teorian taustalla on sosiaalitieteet. Teoria on tarjonnut uudenlaisen viitekehyksen ja mahdollisuuden vertailla eri kansantalouksia, liiketoiminta-alueita ja yrityksiä sääntelyn, kulttuurin, toimintatapojen ja sosiaalisten normien näkökulmasta (Morgan, Whitley ja Moen 2005). Viime vuosikymmenien aikana institutionaalisten muutosten teoria on kehittynyt harppauksin. Tutkimusalueelle on myönnetty kaksi Nobelin taloustieteen palkintoa vuosina 1991 ja 1993, mutta empiirinen tutkimus on ollut vajavaista aina näihin päiviin asti.

Yleisellä tasolla suurten, kansainvälisten instituutioiden kehittyminen on leimannut viimeisten vuosikymmenten liike-elämää, joista EU on vain yksi esimerkki. EU:n vaikutusta liiketalouden pelisääntöjen uudelleenmäärittelyssä on viime vuosina tutkittu yhä enemmän (esimerkiksi Marks & al. 1996, Sandholtz ja Stone Sweet 1998, Fligstein ja Mara-Drita 1996, Streeck 2001).

2.2 Organisaatioiden samankaltaistumisen kolme tietä

Organisaatiotutkimuksessa on 80-luvulta lähtien vahvistunut se ajatus, että vastoin aiempia käsityksiä, organisaatiot samanlaistuvat useiden eri vaikutuksien johdosta. Kyseinen ajatus on keskeinen esimerkiksi Paul J. DiMaggion ja Walter W. Powellin vuonna 1983 kirjoittamassa artikkelissa institutionaalisista muutoksista.

Institutionaalisia muutoksia sivuavat tutkimukset käsittelevät usein isomorfoosia (engl. isomorphism). Yhden määritelmän mukaan isomorfoosi voidaan tulkita näin (Lehtonen ja Kivikuru 1998): "Saman alan organisaatiot pyrkivät keskinäiseen samankaltaisuuteen,

mikä ilmenee niiden halukkuutena omaksua keskenään samanlaisia rakenteita, strategioita ja toimintatapoja. Isomorfismi antaa sosiaalisen oikeutuksen monille tekemisille. Se mitä ja miten muut virastot tekevät, tekee tietyistä toimintatavoista ja periaatteista mielessä legitiimejä, järkeviä ja perusteltuja." Toisin sanoen isomorfoosi on nimitys yrityksen samankaltaistumista kuvaavalle ilmiölle. DiMaggion ja Powellin teoria institutionaalista muutoksesta perustuu vahvasti isomorfoosin vaikutuksiin organisaatioissa.

Kuriositeettina huomattakoon, että tämän päivän näkökulmasta DiMaggion ja Powellin artikkelissa on voimakas poliittinen tausta. Näkemykset juontavat juurensa aina Max Weberin kapitalismia ja protestanttista etiikkaa pohtivaan teokseen "The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism" (1952). Taustalla on myös Karl Marxin aikanaan poikkeukselliset ja kapinallisetkin ajatukset teollistumisesta. Weberin mukaan rationalisoinnista ja kapitalismista oli 1900-luvun taitteessa tullut rautahäkki, johon inhimillisyys oli vangittu teollisuuden ja kaupankäynnin uhrina. DiMaggion ja Powellin mukaan nykyajan byrokraatian rautahäkki on havaittavissa myös modernissa liiketoiminnassa. Organisaatiot alkavat muistuttaa toisiaan prosessien kautta, joita erinäisten rajoitteiden kanssa taistelevat yksilöt luovat paineiden alaisuudessa. Byrokratialla ei siis nykypäivänä ole tekemistä tehostamisen, rationalisoinnin ja tätä kautta kilpailuetujen saavuttamisen kanssa, vaan isomorfoosiin luisutaan ympäristön paineista johtuen organisaatioissa tahattomasti, mutta väistämättä.

Nojatessaan näkemyksissään kauemmas historiaan DiMaggio ja Powell kiistävät samalla joidenkin aikalaistensa organisaatioteoreettisia näkemyksiä. 70- ja 80-luvuilla oli valloilla tutkimussuuntauksia, jotka pyrkivät löytämään eroja organisaatioiden rakenteiden ja toimintatapojen välillä, kun taas Weberin ja myös DiMaggion ja Powellin ajatukset kuvasivat organisaatioita pikemminkin toimintatavoiltaan ja kulttuureiltaan samanlaistuvina. Nykyään tutkimussuuntaus on ehkä jotain näiden väliltä. Esimerkiksi juuri case-tutkimuksien avulla voidaan perehtyä yksittäisiin organisaatioihin, joista havaittuja piirteitä voidaan soveltaa myös laajemmissa yhteyksissä.

DiMaggion ja Powellin näkemys organisaatioiden samanlaistumisesta perustuu siihen, että tietyllä organisatorisilla toiminta-alueilla – tai liiketoiminta-alueilla – (engl. organizational field) toimintatavat vakiintuvat alan kypsymisen myötä. Yhteiset resurssit, toimittajat, kuluttajat, lainsäädäntö ja kilpailijat vaikuttavat siihen, että alalla toimivat osapuolet alkavat homogenisoitua, niin kuin empiirisesti on voitu todeta. Ratkaisevaa on juuri toiminta-alueiden muodostuminen ja siitä syntyvät institutionaaliset voimat, jotka edelleen muokkaavat aluetta yhä yhtenäisempään suuntaan.

DiMaggion ja Powellin tutkimuksessa keskeistä on institutionaalisten samankaltaistumissuuntausten luokittelu. DiMaggio ja Powell jakavat institutionaalisen samankaltaistumisen prosessit kolmeen eri ryhmään. Muutos voi tapahtua seuraavien mekanismien tuloksena:

1. pakottava samankaltaistuminen (coercive isomorphism), joka on peräisin yhteiskunnan ja poliittisen toiminnan vaikutuksesta sekä ”yleisestä hyväksyttävyydestä”
2. matkiva samankaltaistuminen (mimetic isomorphism), joka pohjautuu organisaatioiden yhdenmukaisiin toimintatapoihin erityisesti epävarmuuden vallitessa
3. normatiivinen samankaltaistuminen (normative isomorphism), jonka lähtökohtana ovat erot ja yhtäläisyydet eri ammateissa.

Samankaltaistumisesta puhuttaessa on huomioitava se, että se ilmenee suhteessa tiettyyn vertailuryhmään. Organisaatioiden toiminta-alueiden rajat ovat määriteltävissä, ja kolmen edellä mainitun mekanismin osalta toiminta-alueilla vallitsevat suhteellisen samankaltaiset olosuhteet. Tästä johtuen kyseisen teorian liittäminen EU-alueen lainsäädännön ja muiden tekijöiden vaikutusten tutkimiseen yksittäisen yrityksen näkökulmasta on mielekästä ja perusteltua. Esittelen seuraavaksi edellä mainitut kolme samankaltaistumisen mekanismia yksityiskohtaisemmin.

2.2.1 Pakottava samankaltaistuminen

Lait ja säädökset ovat yksi selkeimmin tietyillä liiketoiminta-aloilla toimivia organisaatioita yhdistäviä tekijöitä. Liiketoiminta-alaa koskevat yhtenäiset säädökset, mutta lainsäädäntö voi vaikuttaa myös esimerkiksi eri aloille yhteisten toimittajien, resurssien tai yritystoi-

mintaa laajemmin kattavan säädännön kautta. Kyseiset tekijät ovat esimerkkejä muodollisista velvoitteista, joita organisaatioihin kohdistuu. Usein muodolliset velvoitteet ovat kirjallisia sääntöjä tai ohjeistuksia, joiden noudattamista valvotaan. Esimerkiksi pankki-toimintaa säädellään hyvin tiukasti ja yksityiskohtaisesti, joten on luonnollista, että suuressa mittakaavassa kaikki alalla olevat yritykset toimivat tiettyjen säädösten mukaan, ja lopulta myös tulkitsevat säädäntöä pitkälti samalla tavalla. Kyseiset tekijät ovat muodollisia vaatimuksia.

Epämuodollisia vaatimuksia organisaatioille kohdistuu esimerkiksi toimintaympäristöstä, yhteiskunnasta tai kulttuurista. Vaatimukset voivat organisaation näkökulmasta olla DiMaggion ja Powellin mukaan velvoitteita, suosituksia tai pelkästään kutsuja noudattamaan tietyntylaisia toimintatapoja. Käytännössä voi olla hankalaa tunnistaa näitä epämuodollisia vaatimuksia, sillä niin itsestäänselvyyksinä tiettyjä toimintatapoja voidaan organisaatiossa pitää. Jotta epämuodolliset paineet voitaisiin tunnistaa, vertailua tulisi tehdä aivan toisenlaisessa ympäristössä toimivien organisaatioiden kanssa. Tästä syystä voi olla vaikeaa hahmottaa sitä, kuinka pitkälle organisaatiot ovat toiminnassaan tietyssä kontekstissa samankaltaistuneet.

Sekä muodolliset että epämuodolliset vaatimukset ovat organisaatioiden yhdenmukaistumisen näkökulmasta pakottavia tekijöitä: ne kirjaimellisesti pakottavat alalla toimivat organisaatiot toimimaan samojen periaatteiden mukaisesti. Tosin pakottava samankaltaistuminen saattaa ilmetä hyvin hienovaraisesti riippuen esimerkiksi yhteistyökumppaneiden tai rahoittajien oletuksista. Tähän perustuvaa samankaltaistumista voi olla kaikkein vaikeinta huomata, sillä läheskään kaikkien toimintojen alkuperäiset syyt eivät ole havaittavissa.

Pakollisten toimintatapojen toteuttaminen organisaatioissa saattaa olla myös rituaalista. Lopputuloksen kannalta sillä ei kuitenkaan ole suurta merkitystä, sillä lopulta organisaatiot toimivat samalla tavalla, olivat toimet sitten rituaalisia tai todellisia, organisaation omista lähtökohdista kumpuavia. DiMaggio ja Powell jopa toteavat, että organisaatiot rohkaisevat jäseniään rituaaliseen toimintaan.

2.2.2 Matkiva samankaltaistuminen

DiMaggio ja Powell havaitsema toinen organisaatioiden toimintaa samaan suuntaan muokkaava voima matkimiseen perustuva samankaltaistuminen (engl. mimetic isomorphism). Koko mekanismin alullepaneva voima on epävarmuus, joka saa organisaatiot reagoimiaan tapahtumiin tietyillä, parhaassa tapauksessa jo ennalta testatuilla tavoilla.

Organisaatiot ryhtyvät matkimaan toisiaan esimerkiksi silloin, kun tavoitteet ovat epäselviä, kun ympäristöstä aiheutuu epävarmuutta toiminnalle, tai kun organisaation käytössä olevat teknologiat ovat huonosti hallinnassa (March and Olsen 1976) (March ja Olesen 1976). Muiden organisaatioiden matkimisen hyödyt tällaisissa tilanteissa ovat ilmiselvät: muut ovat painiskelleet samankaltaisten ongelmien parissa, joten ratkaisun kopioiminen on varma ja usein myös halpa ratkaisu. (Cyert and March 1963).

Samankaltaistuminen voi tässä, niin kuin edellisessäkin mallissa, tapahtua sekä eksplisiittisesti esimerkiksi konsulttien tai etujärjestöjen kautta, tai toisaalta epävirallisesti esimerkiksi "teollisuusvakoilun" kautta, vaikka tutkimalla kilpailijoiden materiaaleja tai osallistumalla heidän järjestämiinsä tilaisuuksiin. Organisaatioilla on epäilemättä selkeä käsitys siitä, että kilpailijat seuraavat kaikkia liikkeitä suurennuslasilla, tästä on todisteena esimerkiksi tietoturva-asioihin, patentteihin ja sopimusjuridiikkaan käytettävien resurssien mittavuus. Toisaalta organisaatiossa voi olla mahdotonta sanoa, että missä nimenomaisessa ratkaisussa kilpailijat ovat kopioineet ratkaisuja ja missä on kyse ainoastaan "yleisistä toimintatavoista". On myös mahdollista, että tietoa jaetaan avoimesti, esimerkiksi järjestämällä yhteisiä tapahtumia tai koulutusta. Tämä voidaan jossain tilanteessa nähdä vahvuudeksi muita ulkoisia uhkia kohtaan.

Matkivan samankaltaistumisen mekanismissa alulle panevana voimana voi epävarmuuden välttämisen ja ongelmien ratkaisun lisäksi olla muitakin syitä. Esimerkiksi toimiminen yleisen muodin mukaisesti omaksumalla uusia johtamisjärjestelmiä konsulteilta voi olla syy matkimiseen. Julkisesti halutaan näyttää, että yritys seuraa aikaansa, ja tällöin uusin toimintatapojen omaksumisesta saatetaan mielellään tiedottaa muulle ympäristölle.

Toisaalta myös työntekijöiden tai asiakkaiden odotuksien täyttäminen voi johtaa organisaatiot kopioimaan toisiltaan toimintatapamalleja. Kyseinen toimintatapa voi olla osittain rituaalista.

Matkiva samankaltaistuminen ei edellä mainituista voimista johtuen ole mitenkään epäluonnollinen ilmiö. Se, että organisaatiot alkavat todella muistuttaa toisiaan tästä näkökulmasta johtuu siitä, että todellisia valinnanmahdollisuuksia yrityksillä on lopulta melko rajallisesti ulkoisen paineen takia. Lopputulos on se, että John Meyerin lausahdusta mukaillen (1981) monen uuden organisaation toimintatavat voi ennustaa tietämättä itse toimialasta mitään.

2.2.3 Normatiivinen samankaltaistuminen

Kolmas organisaatioiden samankaltaistumiseen johtava mekanismi liittyy normatiiviseen paineeseen. Tässä tapauksessa institutionaalisen muutoksen samankaltaistava vaikutus juontaa pitkälti juurensa ammattien samankaltaistumisesta, mikä taas puolestaan on seurausta yrityksen tavoitteesta houkutella työntekijöitä olemalla legitiimi ja yleisesti hyväksytty sekä arvostettu työnantaja. DiMaggio ja Powell toteavat, että ammatteja ja työtehtäviä muokkaavat samat pakottavat ja matkimista aiheuttavat voimat, jotka muokkaavat organisaatioitakin. Mielenkiintoinen huomio on se, että ammatit organisaatioissa erilaistuvat, mutta vastaavuuksia kullekin ammatille on helppo löytää muista organisaatioista. Toisin sanoen ammatit ja työtehtävät tietyillä liiketoiminta-alueille muokkautuvat esimerkiksi ulkoisen paineen myötä samansuuntaisiksi, mikä vaikuttaa ryhmien rakentumiseen sekä töiden jakautumiseen ja sitä kautta organisaation rakenteeseen ja toimintatapoihin.

Ammattien samankaltaistumiseen on löydettävissä kaksi pääsyötä: yliopistot tai muut koulut sekä ammatilliset verkostot. Molemmat luovat normeja, jotka levittyvät yksilöiden kautta organisaatioihin tehokkaasti. Koulutustausta näkyy tietynlaisina ongelmanratkaisu- ja ajattelutapoina. Normatiiviseen samankaltaistumiseen johtavat myös henkilöstövalinnan kriteerit, sillä mielellään työhön palkataan samantyyllisissä tehtävissä jo aiemmin kyntensä näyttänyt henkilö. Lisäksi eteneminen työssä on usein seurausta organi-

saation ja ympäristön näkökulmasta hyväksytystä toiminnasta, jolloin ylennyksissä herkästi suositaan tietyn tyyppisiä ihmisiä.

DiMaggio ja Powell eivät erikseen tuoneet esiin lainsäädännön ja suorien velvoitteiden vaikutusta normatiivisessa samankaltaistumisessa. On helppoa kuvitella ympäristö, jossa laki tai alaan liittyvä etiikka asettaa tiettyjä vaatimuksia työntekijälle. Yksinkertaisia esimerkkejä ovat mm. lääkärit ja asianajajat, joiden tulee täyttää tietyt pätevyysvaatimukset saadakseen harjoittaa ammattiaan. Työntekijät ovat käyneet lävitse pitkät koulutusputket ja omaksuneet samanlaisia ajattelutapoja jo koulutusvaiheessa. Tämän jälkeen he siirtyvät töihin yritykseen, joka on, paitsi täynnä samankaltaisia henkilöitä kuin he itse, myös velvoitettu toimimaan tiettyjen ohjeiden perusteella. Vastaavia esimerkkejä löytyy myös pankkimaailmasta, joskin pätevyysvaatimukset eivät ole aivan yhtä yksiselitteisiä.

2.2.4 Yhteenveto

Mistä DiMaggion ja Powellin tutkimuksessa sitten lopulta on kyse? Miksi samankaltaistumisen mekanismeja pohditaan, ja mitä vaikutusta niillä lopulta on yrityksen toimintaan? Organisaatioita yhdenmukaistavat mekanismit eivät ole synonyymejä tehokkuuden lisääntymiselle. Näennäistä hyötyä normien noudattamisesta ja matkimisesta voi tulla siitä, että lähtökohtaisesti organisaatioita palkitaan samankaltaisuudesta. Se, että yritys toimii yleisesti hyväksyttävällä tavalla, noudattaa alan kirjoittamattomia sääntöjä tai kilpailijoista vaikuttaa hyvältä ja helposti lähestyttävältä, siis samankaltaiselta, ei ole todiste siitä, että kyseinen yritys olisi tehokkaampi kuin radikaalimpi ja valtavirrasta poikkeava kilpailijansa. Toiminta ei siis automaattisesti ole tuottoisampaa samankaltaistumisen ansioista.

Samankaltaistuminen saattaa olla haitallista yrityksille. Yrityksiä palkitaan samankaltaisuudesta, mutta se ei yksinään lisää tehoa. Samankaltaistuminen voidaan nähdä väistämättömänä pakkona, sillä tosiasia on se, että minkä tahansa innovaation pystyy kilpailija kopioimaan jos aikaa ja resursseja on tarpeeksi. Yrityksien ja organisaatioiden voidaan ajatella kilpailevan samanlaistumista, eikä toisiaan vastaan. On kuitenkin hy-

väksyttävä se, että tietyt muutokset organisaatioissa ovat väistämättömiä ja ne on otettava annettuina, kuten esimerkiksi uusi toimintaa sääntelevä direktiivi. Kyseisenlaisia vaikutteita vastaan taistelu on energiantuhlausta, oleellista on täyttää esitetyt vaatimukset ja keskittyä sen jälkeen asioihin, joihin organisaatiossa todella voidaan vaikuttaa.

2.3 *Institutionaaliset muutokset ja globalisaatio*

Pankki- ja rahoitusalan sääntely on markkinoiden monimutkaistuessa tiukentunut maailmanlaajuisesti, ja vaikutukset ovat näkyvissä myös Euroopassa ja Suomessa. EU-tason rahoitusalan sääntelyä voidaan tarkastella myös sisämarkkinanäkökulmasta ja verrata sitä globaaleihin kehityssuuntiin. Vaikka EU:n sisämarkkinoilla sääntelyn tarkoituksena on yhdistää toimintoja voimistaen näin EU:n voimaa globaaleilla markkinoilla, monet institutionaaliseen samankaltaistumiseen liitettävät globalisoitumisen piirteet ovat havaittavissa myös EU:n sisämarkkinoilla. Ymmärtämällä globalisaation ja institutionaalisen muutoksensuhdetta voidaan ymmärtää direktiivin vaikutuksia EU-jäsenvaltioihin, yrityksiin, asiakkaisiin ja markkinoihin.

Direktiivin liiketoimintoja institutionalisoivien voimien ymmärtämiseksi instituutioiden ja institutionaalisen muutoksen merkitykset on määriteltävä. Instituutiot ja institutionaalinen muutos ovat saman käsitteen subjekti ja verbi: instituutiot ovat käsitteitä, joiden ominaisuudet ja piirteet leviävät institutionaalisen muutoksen ja institutionalisoitumisen myötä. Kolmas merkittävä tekijä on globalisaatio, joka voidaan tulkita instituutioiden rakentumisen ja institutionaalisen muutoksen yhteisprosessina. Globalisaatiosta on tosin huomattava se, että se ei automaattisesti merkitse kansallisten tai paikallisten instituutioiden häviämistä, vaan uudistumista (Djelic ja Quack 2003).

2.3.1 Määritelmä instituutiolle

Instituution olemukselle on historiallisesti annettu määritelmiä kolmesta eri näkökulmasta (Djelic ja Quack 2003). Rationaalisen valinnan näkökulmasta, joka vallitsee erityisesti kansantaloustieteessä ja poliittisissa tieteissä, instituutiot nähdään funktionaalisesti työvälineenä ongelmanratkaisussa. Instituutiot ovat muodostuneet etujen ajamisen ja neuvottelujen tuloksena (Crouch ja Streeck 1997). Toisen näkökulman mukaan, kulttuurilli-

sesti tarkasteltuna instituutiot ovat laajoja kulttuurisia ja symbolisia toistuvia toimintatapoja, joihin sisältyy globaali näkökulma, ja ne muokkaavat ja määrittelevät organisaatioiden ja yksilöiden toimintaa sekä vuorovaikutusta (Meyer & al 1994; Jepperson 2000). Instituutioita ei tästä näkökulmasta "tuoteta", vaan ne ovat ulkoista todellisuutta määritellen rajoitteet organisaatioiden valintamahdollisuuksille (Meyer & al. 1997). Organisaatioiden reaktiot ja toimintamallit voidaan nähdä seurauksena instituutioiden luomista "normatiivisista kaavoista" (Djelic ja Quack 2003). Kolmanneksi, historiallisesta näkökulmasta instituutiot ovat poliittisesti, juridisesti tai yhteiskunnallisesti määrittyviä kokonaisuuksia. Tietyt organisaatiot määrittelevät nämä kokonaisuudet, ja sääntelyllä sekä ohjeistuksella instituutiot siirretään jokapäiväiseen elämään.

Quack ja Djelic tekevät edellä mainituista jaotteluista oman synteesinsä perustuen erityisesti juuri kulttuurilliseen ja historialliseen näkökulmaan. Synteesin perusajatus on se, että vastoin kuin aiemmassa tutkimuksessa, nämä näkökulmat voidaan yhdistää, jolloin instituutiot voidaan yhtäaikaaisesti määritellä sekä rakenteellisina kokonaisuuksina formaaleine ja epäformaaleine rakenteineen sekä käsitteellisinä (ideational) kokonaisuuksina normatiivisine ja kognitiivisine kaavoineen. Myös globaalin ja kansallisen näkökulman yhdistäminen on Quackin ja Djelicin tavoitteena. Näin ollen määrittelyn instituutiot globaaleista tarpeista johdettavina, yhteiskunnassa tuotettavina toimintatapamalleina ja arvokokonaisuuksina, joita mikrotasolla toteutetaan jokapäiväisessä toiminnassa. Instituutioista puhuttaessa ei voida erottaa instituution "rakentajaa" sen "soveltajasta" tai "noudattajasta", sillä sekä instituutioita tuottavat organisaatiot, esimerkiksi lainsäädäntöelimet, ja instituutioiden mukaan toimivat organisaatiot, esimerkiksi yritykset, ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään. Instituutiot eivät missään muodossa ole stabiileja, vaan vuorovaikutussuhteesta johtuen muokkautuvat jatkuvasti. Tästä näkökulmasta on siis erittäin tärkeää, että historiallinen ja kulttuurillinen määritelmä instituutioille yhdistetään. Määritelmää voisi kutsua vaikkapa instituutioiden kehittymiseen perustuvaksi näkökulmaksi vastauksena instituutioiden muuttumiseen kantaa ottamattomille ja sinänsä stabiiliuden käsitteen sisältäville kulttuuri- ja historianäkökulmille.

2.3.2 Institutionaalinen muutos kansallisella tasolla

Entäpä sitten institutionaalinen muutos? Määritelmien selventämiseksi totean heti aluksi, että instituutioiden muutos eroaa institutionaalisesta muutoksesta. Instituutioiden muutos on evoluutiota itse instituutioissa, eikä sinänsä ole merkityksellistä tämän tutkielman kannalta. Institutionaalinen muutos sitä vastoin on instituutioita noudattavissa yhteisöissä tai organisaatioissa havaittavissa oleva muutos esimerkiksi toimintatavoissa tai arvoissa. Institutionaalinen muutos perustuu ulkoapäin tulevaan muutospaineeseen tai jopa paktoon, kun taas instituution muutos tapahtuu evolutiivisesti tai kertarysäyksellä enemmänkin instituution omista lähtökohdista. Käsitteet ovat sikäli läheisiä, että instituutioiden muuttuminen aiheuttaa usein myös institutionaalista muutosta.

Globalisaatio on institutionaaliseen muutokseen merkittävällä tavalla vaikuttava tekijä. Aiemmin liiketoiminnan sääntöjä ja sitä kautta yrityksien toimintaa ovat määritelleet lähinnä kansalliset instituutiot. Näitä instituutioita on noussut haastamaan kansainvälinen toiminta, joka asettaa yksittäisten yrityksien liiketoiminnalle uudet vaatimukset ja rajoitteet. Tämän tutkielman ja direktiivin vaikutusmekanismien kannalta institutionaalista, globalisaatiosta johtuvaa muutosta on hyödyllistä tarkastella kansallisella tasolla. Kansallisten käytäntöjen muuttumiselle on kaksi tietä: toisaalta institutionaalinen muutos voi edetä hyvinkin nopeasti ja voimakkaasti, niin kuin direktiivin käyttöönoton yhteydessä voidaan havaita, tai hitaasti ja vähitellen. Institutionaalista muutosta havaitaan erityisesti silloin, kun jokin kansallinen järjestelmä joutuu avaamaan ovensa kansainvälisille käytännöille, kuten juuri direktiivin voimaantulon myötä Suomessa tapahtui (Djelic ja Quack 2003).

Institutionaalisen muutoksen ilmenemiseen kansallisissa yrityksissä vaikuttaa myös globaalien toimijoiden rooli. Vaikkei yrityksellä olisi kansainvälistä liiketoimintaa, pelkästään kansainvälisten sijoittajien olemassaolo tuo mukanaan yrityksen toimintaan globaalin ulottuvuuden (Djelic ja Quack 2003). Kun institutionaalisen samankaltaistumisen mekanismit yhdistetään tähän väitteeseen, institutionaalinen samankaltaistuminen voidaan perustella myös globaaleista syistä johtuvana ilmiönä: kansainväliset toimijat sijoittajista

asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin muokkaavat yritysten toimintaa globaalisti yhtenäiseen suuntaan.

2.4 *Näkemykset kohtaavat: instituutioiden globaali samankaltaistuminen*

Edelliset näkemykset institutionaalisesta samankaltaistumisesta ja muutoksesta on mahdollista yhdistää, jolloin esimerkiksi rahoitusmarkkinadirektiivin vaikutusmekanismeja yksittäisen liikeyrityksen toimintaan voidaan perustella teoreettisista näkökulmista. Globalisaation ja institutionaalisten muutosten teesit voidaan liittää DiMaggion ja Powellin instituutioiden tietyllä liiketoiminta-alalla toimivien yritysten liiketoimintaa samankaltaistaviin mekanismeihin.

Djelic ja Quack hahmottelevat kansallisesti ilmenevää institutionaalista muutosta kansallisten institutionaalisten systeemien ja kansainvälisen instituutioiden rakentumisen vuorovaikutuksena. Muutos tapahtuu niin kutsuttujen "trickle-down" tai "trickle-up" – prosessien kautta. Toisin sanoen institutionaalinen muutos on seurausta joko kansallisten toimijoiden vaikutuksesta kansainväliseen toimintaan, tai toisin päin kansainvälisten ilmiöiden sekoittumisesta kansalliseen ympäristöön. Direktiivin vaikutuksia tarkasteltaessa voidaan soveltaa "trickle-down" –prosessia, jolla selvitetään kansainvälisen instituution samankaltaistavaa merkitystä ja ilmenemismuotoja kansallisella tasolla (Djelick ja Quack 2003).

DiMaggion ja Powellin hahmottelemia mekanismeja voidaan siis tarkastella siitä näkökulmasta, että EU:n toiminta on esimerkkinä globalisaatiosta ja lisäksi tekijänä institutionaalisen samankaltaistumisen prosesseissa. Pakottavan samankaltaistumisen mekanismi on ilmeinen, sillä EU:n valta poliittisena ja laillisena auktoriteettina on selkeä. Matkivan samankaltaistumisen mekanismi toimii globaalista näkökulmasta tiiviissä yhteydessä sekä pakottavan että normatiivisen samankaltaistumisen yhteydessä, sillä toimintatapojen omaksuminen riippuu yrityksen tai yhteisön valintamahdollisuuksista. Globaalin institutionaalisen muutoksen hyväksyminen voi olla vapaaehtoista, mutta matkiminen voi – kuten direktiivin yhteydessä havaitaan – olla myös välttämätöntä. Viimeinen meka-

nismi, eli normatiivinen samankaltaistuminen, on itse asiassa kirjattu EU:n perusperiaatteisiin työvoiman vapaana liikkuvuutena, mikä ilmiselvästi mahdollistaa mekanismin olemassaolon globaalilla tasolla samoin perustein, kuin DiMaggio ja Powell ovat yleisellä tasolla todenneet (Djelic ja Quack 2003).

3 Tutkimusmenetelmänä case study

Tutkimusmenetelmän hahmottuminen eteni käsi kädessä aiheen muotoutumisen kanssa. Kyseessä on tutkimus, joka yrittää saada selvää ilmiöstä, jonka tuloksia ei pystytä mittaamaan. Muutos on todennettavissa vasta vuosien kuluttua, eikä siitä välttämättä silloinkaan voida saada luotettavaa dataa. Kaiken lisäksi muutoksen havaitseminen riippuu tarkastelijasta. Teoriatausta sekä sen käsittely luonnollisesti vaikuttivat tutkimusmetodin valintaan, ja lisäksi tutkimuksen ajankohdan, kohteen sekä yrityssidonnaisuuden huomioiden case-tutkimus valikoitui järkevimmäksi menetelmäksi.

Direktiivin vaikutuksia sijoituspalveluyrityksen toimintaan selvittävän tutkielmani tarkoituksena on kuvata ja yksilöidä prosesseja, jolla muutos organisaatiossa etenee. Prosessien lopputuloksena organisaation toiminta tai toimintaympäristö on muuttunut. Tapahutumaketjun läpikäyminen pitkittäistutkimuksena alusta eli direktiivin luomisesta loppuun eli toteuttamiseen yrityksissä antaa mahdollisuuden prosessien tunnistamiseen. Myös tästä näkökulmasta case-tutkimus on käytännöllinen menetelmä.

3.1 Johdanto case-tutkimukseen

Case-tutkimukselle, tai yhtä tapausta tutkivalle single case –tutkimukselle, niin kuin tässä tutkielmassa tutkimusmenetelmään viitataan, ei ole yhtä ja yleistä määritelmää, koska case-tutkimus on tavanomaisesta akateemisesta tutkimuksesta poikkeava tutkimustyyppi. Case-tutkimus on käytännönläheistä ja usein yksittäiseen tutkimusongelmaan ratkaisun tuottavaa tutkimusta. Se eroaa traditionaalisesta tutkimuksesta, sillä se on aina ympäristösidonnaista ja sen tehtävänä on tarjota parannusehdotuksia ja usein luoda hypoteeseja – ei todistaa niitä oikeiksi tai vääriksi kuten perinteisessä tutkimuksessa.

Alkunsa case-tutkimus on saanut 1870-luvulla Harvardin yliopistossa Cambridgessa. Lähtökohtana oli empiirinen aineisto, spesifien ongelmien ratkaiseminen ja johtopäätösten tekeminen sekä esittäminen (Garvin 2003). Suomeen case-tutkimus saapui suhteellisen nopeasti 1960-luvulla johtuen siitä, että Suomessa tieteen perinne on nuori ja täten uusien tutkimusmuotien omaksuminen on nopeaa ja yksinkertaista (Lilja 1983). Case-

tutkimuksista saa todennäköisesti parhaan kuvan, kun tutustuu itse caseihin ja niistä tehtyihin tapausanalyysihin. Alan tutkimuskirjallisuus mainitsee säännönmukaisesti muutamia benchmark-tutkimuksia, joista todennäköisesti kuuluisin on Kuuban ohjuskriisiä käsittelevä "Essence of decision making; Explaining the Cuban Missile Crisis". Tutkimukseen liittyy paljon case-tutkimukselle tyypillisiä piirteitä: tapaus on monimutkainen, tutkittavaa materiaalia on kymmeniä tuhansia sivuja ja tulkinnan mahdollisuuksia lukemattomia. Paitsi selittäen Kuuban kriisiä, johtopäätösten on todettu pitävän paikkansa myös muualla kuin kansainvälisen politiikan kentillä, esimerkiksi sairaaloissa, kouluissa ja yrityksissä (Allison ja Zelikow 1971).

Tieteellinen case-tutkimus on usein teorialähtöistä, koska tilastollisesta numeerisesta analyysistä harvoin voi yhden tapauksen perusteella tehdä yleistyksiä laajempaan joukkoon. Tieteellinen case-tutkimus on siis usein kvalitatiivista ja lisäksi se pyrkii luomaan uusia hypoteeseja. Case-tutkimuksen luonteesta johtuen se oli lopulta ainoa järkevä menetelmä omalle tutkimuskohteelleni. Case-tutkimuksen avulla oli mahdollista luoda hypoteesi ja yleistyskin siitä, kuinka institutionaalinen muutos käytännössä ja jokapäiväisessä työssä ilmenee. Teorian valikoituminen tuki myös case-tutkimuksen valintaa.

Teorialähtöisyydestä huolimatta case-tutkimus on Robert Yinin määritelmän mukaan empiirinen tutkimustapa, jolla selvitetään nykyaikaista ilmiötä todellisessa ympäristössä, kun rajat itse ilmiön ja ympäristön välillä eivät ole täysin selkeät ja useita tietolähteitä on käytettävissä (Yin 1989). Tutkimusmenetelmää käytetään erityisesti politiikan tutkimuksessa sekä hallintotieteissä, psykologiassa ja sosiologiassa sekä organisaatio- ja johtamistieteissä tutkittavien kohteiden erityispiirteiden takia.

Tutkijat ovat jaotelleet case-tutkimuksia erilaisiin ryhmiin perustuen erilaisiin kriteereihin. Esimerkiksi Datta (1990) esittää 6 erilaista case-tutkimuksen luokkaa, ja jos siihen lisätään vielä Harvardin eri tiedekuntien (oikeustieteellinen, kauppatieteellinen ja lääketieteellinen) käyttämät mallit niin päästään yhdeksään erityyppiseen case-tutkimukseen. Oman tutkimukseni kannalta yksinkertaisimmin hahmoteltavissa oleva jako tapahtuu erityispiirteiden perusteella kolmeen eri ryhmään (Cunningham 1997):

1. Vertaileva tutkimus (engl. comparison research), jossa useampia tapauksia vertaillaan keskenään
2. Toimintatutkimus (action research), jossa muodostetaan käsitteistöä muutoksien seuraamisen avuksi.
3. Intensiivitutkimus (engl. intensive research), jonka tarkoituksena on olemassa olevaa teoriaa hyödyntäen rakentaa teoriaa tutkittavasta kohteesta

Vertailevassa tutkimuksessa ilmiötä tulkitaan kokeena, jota voidaan tarkastella tieteellisiä menetelmiä hyödyntäen. Tutkija selittää ilmiötä ja käsitteitä yhden tai useamman casen perusteella, ja tämän jälkeen yleistää selityksen koskemaan muita vastaavia tapauksia. Menetelmä nojaa edellä esitellyistä ryhmistä eniten perinteisiin tieteellisiin käytäntöihin hyödyntäen esimerkiksi tilastollista analyysiä.

Toimintatutkimuksen perusajatus on, että tutkimusilmiöstä muodostettava teoria voidaan havaita muutosprosessia tarkastelemalla. Menetelmässä hahmotellaan kohteessa tutkimuksen aikana ilmenevää muutosta. Luomalla käsitteistöä muutosprosessista tutkija luo teoriaa muutoksesta, jonka kautta voidaan oppia tutkittavasta kohteesta ja luoda ratkaisuja ongelmiin.

Omassa työssäni sovellan intensiivitutkimusta, joka olemassa olevaan teoriaan nojaten myötäilee oman tutkimukseni pääpiirteitä. Menetelmässä pureudutaan tutkittavaan kohteeseen mahdollisimman syvällisesti historiaa, tapahtumia tai kokemuksia kuvaillen ja tulkiten. Tutkijan rooli on toimia lukijan silminä ja korvina kohteen tarkastelussa. Koska tutkimuksen kontrollointi on hankalaa, tutkijan haasteena on tarjota päätelmiensä tueksi useista eri lähteistä peräisin olevia todisteita. Menetelmä ei edellytä minkään tietyn tiedonkeräys- tai analyysimenetelmän käyttöä, vaan tutkija kehittää havaintojensa perusteella selityksen ilmiölle.

3.2 Tutkimuksen toteuttaminen

Tutkimuksen toteuttamisprosessi jakautui neljään vaiheeseen. Tutkimuksen käynnisti suunnitteluvaihe, jossa määrittelin tutkimuksen suunnan ja rajasin aihetta. Toinen vaihe oli tiedon koostamista, jonka jälkeen analysoin keräämääni tietoa ja kirjoitin havainnoista raporttia. Neljänneksi, pohdin tutkimuksen tuloksia yleisestä näkökulmasta ja pyrin perustelemaan tekemiäni valintoja. Vaikka vaiheet ovatkin selkeästi eroteltavissa toisistaan, ne limittyivät keskenään ja pääosin etenivät yhtäaikaaisesti. Esimerkiksi aiheen rajaukseen palasin tutkielman tekemisen aikana useita kertoja.

3.2.1 Tutkimuksen suunnittelu

Kaikilla tutkimuksilla on suunnitelma; joko ennalta tehty tai tutkimuksen myötä syntynyt ja kehittynyt versio. Ennen työn aloittamista on päätettävä, millä metodilla kohdettaan tutkii. Case-tutkimuksen hyödyntämistä vaikeuttaa se, että ala on vielä kovin nuori, ja case-tutkimuksille ei ole vielä syntynyt täysin vakiintuneita muotoja. Tutkimuksen toteuttamisessa voidaan kuitenkin ajatella olevan viisi vaihetta, joiden avulla tutkimuksen etenemistä voi hahmotella (Yin 1989):

1. tutkimuskysymyksen muodostaminen
2. tutkimuksen ehdotelmien (engl. propositions) tekeminen
3. kohteen eli casen määrittäminen
4. datan linkittäminen ehdotelmiin
5. kriteerit, joilla tuloksia analysoidaan

Edellä mainitut kohdat ovat tärkeitä yleisesti minkä tahansa tutkimuksen yhteydessä. Case – tutkimuksessa poikkeavaa on juuri tutkittavan casen rajaaminen ja määrittäminen. Kohteena oleva case voi olla ihminen, tapahtuma tai instituutio; prosessi tai muutos. Oleellista on se, että case pystytään määrittämään ja kohteesta poimimaan tutkimuksen kannalta relevanttia tietoa, ei suinkaan kaikkea saatavilla olevaa materiaalia.

Tutkimuskysymyksen muodostaminen on oleellinen vaihe. Case-tutkimuksilla voidaan löytää vastaukset kysymyksiin "miten" ja "miksi", ja sen avulla voidaan saada hyvin tie-

toa nykyhetkestä. Case-tutkimus soveltuu hyvin tutkimuksiin, joilla pyritään selittämään jotain tiettyä aihetta tai tapahtumaa ja siihen johtaneita syitä.

Oma tutkielmani ei aivan täysin edennyt Robert Yinin hahmotelman mukaan, sillä itse case määräytyi ennen mitään muuta. Tutkittava kohde eli direktiivin aiheuttama muutos sijoituspalveluyrityksessä oli lähtökohta, ja tutkimuskysymystä ryhdyin pohtimaan vasta tämän jälkeen. Ehdotelmia tai hypoteeseja tutkimuksesta syntyi siinä vaiheessa, kun perehdyin institutionaalisista muutoksista tehtyihin aiempiin tutkimuksiin. Näiden tutkimuksien havainnot toimivat omassa tutkielmassani ehdotelminä siitä, minkälainen lopputulos tutkimuksesta on odotettavissa, ja myös apuna tulosten yleistettävyydessä. Keräämäni datan eli lähinnä muutosprojektissa eri lähteistä kertyneen materiaalin purkaminen ja analysointi teorian valossa oli luonnollinen seuraava askel, ja lopuksi vuorossa oli vielä havaittujen ilmiöiden analysointi sekä johtopäätöksiä muodostaminen.

Suunnitteluun kuuluu olennaisena osana myös kontekstiin sopivan teorian hahmottelu. Case-tutkimuksia tutkimuksia koskeva fundamentaalinen kysymys kuuluu: kuinka yhden casen perusteella voidaan luoda yleistävä teoria? Yin toteaa, että teorian rooli case-tutkimuksissa on yleistää analyyttisesti erotuksena tilastolliselle yleistämiselle. Yleinen virhe onkin se, että case-tutkimuksessa saatavia tuloksia yritetään yleistää tilastollisten yleistämismenetelmien kautta. Hyvä teoria kuvaa ja yleistää totuudenmukaisella tavalla casen pääpiirteitä. Erityisen tärkeää on huomioida tutkimuksen laatua koskevat kysymykset, joita käsittelen vielä myöhemmin erikseen.

Omassa tutkielmassani yhdistän melko yleistä teoriaa yksityiskohtaisiin tapahtumiin. Tutkimusprosessi eteni tässä tapauksessa hieman poikkeuksellisesti, mutta case-tutkimukselle ominaisesti niin, että teoriataustasta ammennettiin yleistystä empiirisille havainnoille vasta havaintojen tekemisen jälkeen. Teorian "hyvyyden" mittaaminen on hankalaa, mutta jälkikäteen voidaan todeta, että casessa havaitut ilmiöt voidaan yleisellä tasolla selittää olemassa olevan teorian valossa.

3.2.2 Tiedon kerääminen

Tiedon kerääminen on case-tutkimuksissa oleellisin vaihe. Subjektiivisten ennakkokäsitysten vaikuttaminen tutkittavaan kohteeseen pitäisi pyrkiä minimoimaan, ja vastaavasti taas tarkkailun, kuuntelun ja joustavuuden roolia korostaa. Esimerkiksi tutkimuskysymyksillä on tärkeä rooli tiedon keräämisessä. Tiedonkeräysmetodeita on useita, ja aineistoa voidaankin saada kuudesta eri lähteestä: dokumenteista, arkistoista, haastattelusta, suorasta tarkkailusta, osallistuvasta tarkkailusta ja fyysisistä todisteista; artefakteista. Cunninghamin jaottelun mukaisesti tutkimusmenetelmäksi valikoitunut intensiivitutkimus edellyttääkin usean eri lähteen käyttöä.

Direktiivin aiheuttamaa muutosta tutkiessa aineistolähteiksi valikoitui käytännössä kaksi eri tyyppiä: dokumentit sekä tarkkailu. Suoran ja osallistuvan tarkkailun suorittaminen riippui käytännössä siitä, minkälaisessa työtehtävässä organisaatiossa olin. Osallistuvan tarkastelun myötä sain ensikäden tietoa siitä, kuinka muutosta konkreettisesti toteutetaan, sekä lisäksi itse osallistuin sen toteuttamiseen esimerkiksi suunnittelemalla joidenkin projektien toteutusta ja työstämällä alaprojekteja. Myöhemmin siirryin täysin tarkkailijan rooliin, jolloin sain tietoa muutoksista lähinnä keskustelemalla työhön osallistuvien henkilöiden kanssa, osallistumalla yleisiin tiedotus- ja koulutustilaisuuksiin sekä seuraamalla eri kanavista tarjottavaa informaatiomateriaalia. Liitän myös ”epäviralliset” haastattelut, eli työntekijöille tilaisuuden tullen esittämäni kysymykset muutosprojektin etenemisestä tarkkailun piiriin.

Dokumenttien osalta tietokanavia oli useampia, yrityksen intranetissä ylläpidetyt projektisivut niistä kaikkein tärkeimpänä. Lisäksi muutoksista kerrottiin sähköpostitse tai joissain tapauksissa myös sisäpostilla jaettavien kirjallisten ohjeiden perusteella. Dokumenteista ei pidä myöskään unohtaa itse direktiiviä ja siihen liittyvää valmistelumateriaalia, joka casen taustan hahmottamisen kannalta oli ensiarvoisen tärkeää.

Itse tiedonkeräämismenetelmät olivat lopulta hyvin suoraviivaisia. Kuhunkin projektisuunnitelmassa mainittuun 20 alaprojektiin liittyi omat materiaalinensa ja ohjeensa, sekä projekteja työsti tietty työryhmä. Projektien etenemisen ja valmistumisen myötä uudis-

tuksista tiedotettiin. Tiedottamisen yhteydessä perehdyin tarkemmin direktiivin vaatimuksiin kyseisten muutoksien osalta ja käytännössä yhdistin direktiivissä olleet tiedot alaprojektin lopputuloksiin sekä siihen osallistuneiden näkemyksiin ja tunnelmiin projektin etenemisestä.

Cunningham on tunnistanut datan keräämismenetelmistä neljä ryhmää: kertova (engl. narratives), taulukoiva (engl. tabulation), kuvaileva (engl. explanatory) tai tulkitseva (engl. interpretative) menetelmä (1997). Cunninghamin mukaan koko casen voi perustaa yhteen keräysmenetelmään, mutta omassa tutkielmassani on käytössä sekä kerronnallinen että kuvaileva menetelmä. Kerronnan kautta tuon esille tapahtumia ja ilmiön taustaa. Kuvailua Cunningham vertaa toimittajan työhön, ja tutkielmassani kuvailevaa on erityisesti projektien toteuttamisen selvitys. Taulukointi en varsinaisesti hyödynnä, mutta kategorisoin tapahtumia ja ilmenneiden tosiseikkojen yhteispiirteitä laajemmasta näkökulmasta erityisesti prosessien hahmottelun yhteydessä.

3.2.3 Tiedon analysointi ja raportointi

Koska intensiivitutkimuksessa tutkimustekniikoita ja –menetelmiä ei ole määritelty kovin tarkasti, aineistoin analysointi on tässä tutkimuksessa toteutettu vapaamuotoisesti perehtymällä muutosprojektien piirteisiin ja lopputuloksiin suhteessa suunnitelmiin. Case-aineistoa voi analysoida alustavasti samoilla menetelmillä kuin muitakin aineistoja: järjestämällä tietoa, rakentamalla matriiseja sekä hahmottamalla tapahtumien kulkuja ja syy-seuraussuhteita. Lisäksi teoreettisen viitekehyksen mielessä pitäminen ja tapauksesta kirjoitettu kuvaus auttavat analysointia. Tässä tutkielmassa syy-seuraussuhteilla on ollut merkittävä rooli. Tutkimusprosessin pitkäkhön keston ja värikkäiden vaiheiden takia tapahtumien kulku ja lopputuloksiin vaikuttavien tekijöiden selvittäminen on ollut tärkeintä analysoinnin kannalta.

Syvään analysointiin käytetään pääasiallisesti kolmea tekniikkaa. Ensiksi tapauksesta voidaan etsiä tiettyjä toistuvia kaavoja tai malleja, joiden avulla voidaan päätellä jotain yleistä itse tapauksesta. Tutkielman eräänä lopputulemana esitellään malli muutosprosessista, joka on eräs analysoinnin tuloksista. Myös kilpailevien ja ristiriitaisten mallien

etsiminen voi tarjota uusia selityksiä. Toinen analyyttinen menetelmä on eräänlainen toistuvien mallien etsimisen erikoistapaus: aineistoa pyritään selittämään rakentamalla selitys itse tapauksesta. Tätä menetelmään käytetään erityisesti selittävissä case-tutkimuksissa. Useimmissa tutkimuksissa tapauksen selitys on rakennettu kertomukselliseen muotoon ja siinä voidaan tehdä hypoteeseja aineistosta, vertailuja ja iteratiivisia kierroksia tapauksesta aineistoon ja takaisin. Kyseinen menetelmä on läsnä myös tässä tutkielmassa, sillä 20 alaprojektin tarkastelu tarjoaa hyvän pohjan järkevien, muutosta selittävien hypoteesien ja analyysien tekoon. Kolmas aineiston analysointitapa on aikasarja-analyysi ja kronologit. Myös muita tilastollisia menetelmiä voidaan käyttää, jos ne soveltuvat tapauksen tutkimiseen (Yin 1989), mutta edellä mainitut menetelmät eivät ole sovellettavissa tässä tutkimuksessa.

Kuten on jo aiemmin todettu, case-tutkimuksessa tutkija toimii lukija silminä ja korvina. Case-tutkimuksen raportointi on yleisesti vapaamuotoisempaa kuin traditionaalinen akateeminen tutkimus. Raportoinnissa olen yrittänyt huomioida paitsi lukijan, erityisesti tapauksen asettamat vaatimukset ja keskittyä näin ollen direktiivin sisällön, projektien etenemisen ja yleisen prosessin kuvaamiseen.

3.2.4 Tutkimuksen validiteetti ja arviointi

Vaikka case-tutkimus on teorialähtöistä, sillä ei useinkaan ole selkeää lopputulosta. Lopputulosta ei myöskään saada tälle tutkielmalle, sillä muutosprosessi on jatkuvasti käynnissä sekä direktiivin ja lainsäädännön kehittämisen että yrityksissä tapahtuvien muutoksien osalta. Jotta case-tutkimuksella olisi merkittävää tieteellistä arvoa, case-tutkimukselle on luotu neljä laatua mittaavaa kriteeriä (Yin 1989):

1. Rakennevaliditeetti
2. Sisäinen validiteetti
3. Ulkoinen validiteetti
4. Luotettavuus

Rakennevaliditeetti varmistetaan käyttämällä useita lähteitä informaatiota kerätessä. Tulosten objektiivisuus ja tutkijan oman roolin merkityksettömyys lopputuloksen kannalta ovat oleellisia seikkoja.

Analyysivaiheessa sisäinen validiteetti on varmistettava, eli tutkimuksen syy-seuraussuhteet on todistettava. Direktiiviä tutkiessa kausaalisuhteiden ilmeneminen on lopulta hyvin yksiselitteistä, sillä direktiivi on ollut koko muutoksen aiheuttaja. Toisaalta teoriasta poimitut näkemykset ja niiden kausaalisuus suhteessa toteutuneeseen muutokseen on itse asiassa koko tutkimuksen ydinkysymyksiä. Kausaalisuhteista voin esittää vain yhden mahdollisen tulkinnan, mutta se, onko se ainoa oikea, on muiden ratkaisuvissa.

Ulkoisella validiteetilla mitataan erityisesti case-tutkimuksen tieteellistä arvoa ja tulosten yleistettävyyttä teoriaksi. Tässä tehdään ero tavanomaiseen tilastolliseen analogiaan, sillä case-tutkimus perustuu niin kutsuttuun analyttiseen generalisointiin, eli siihen, kuinka tutkimusta analysoimalla voidaan havainnoista johtaa yleisiä näkemyksiä. Ulkoisen validiteetin voi vahvistaa esimerkiksi toistamalla empiirisen kokeen monissa eri ympäristöissä tai todistamalla teorian useaa eri havaintoaineistoa aikaisempia oletuksia ja teorioita vastaan. Direktiivin tapauksessa ulkoista validiteettia voisi helpostikin vahvistaa seuraamalla jonkin toisen organisaation vastaavaa muutosprosessia, ja uskoakseni tulokset olisivat hyvin samankaltaisia. Teoria institutionaalisista muutoksista sekä muutosten toteuttamisessa eri organisaatiossa auttaa minua ulkoisen validiteetin arvioinnissa. Tutkimuksen lähtökohtanaan on ollut kuvata institutionaalisten muutosten teorian toteutuminen käytännön tasolla.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, että jos eri tutkija suorittaisi saman tutkimuksen uudestaan, niin hän päätyisi samaan lopputulokseen kuin ensimmäinen tutkija. Tämä laatu-kriteeri on yleisesti käytössä monissa tieteen yhteisöissä. Laajoissa tutkimuksissa Yinin mukaan tutkimuksen luotettavuus on helpointa varmistaa käyttämällä yhden tapauksen tutkimusprotokollaa ja luomalla case-tutkimustietokanta, jossa tehdyt valinnat ja samankaltaisuuden ja eroavaisuuksien arvottamiskriteerit ovat selitettyinä. Tässä tutki-

mustyössä vastaavien toimenpiteiden toteuttaminen ei ole järkevää, mutta luotettavuutta voi arviointiperusteet ymmärtäen hahmottaa toisillakin tavoilla. Tärkeintä lienee se, että tutkijana tiedostan omat vaihtoehdot ja valintani, jotka luonnollisesti vaikuttavat tutkimuksen lopputulemaan, ja ennen kaikkea osaan perustella valintani ja argumenttini muille.

4 Muutoksen ilmeneminen case-yrityksessä

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni koskee muutoksen toteuttamista case-yrityksessä. Vastausta etsiessäni perehdyn yrityksessä läpivietyyn muutosprojektiin yksityiskohtaisesti. Toinen kysymys koskee muutoksen ilmenemismekanismeja, joihin tutkielmassa syvennytään ensisijaisesti teorian pohjalta, mutta jotka ovat havaittavissa case-yrityksessä toteutetun muutosprojektin yhteydessä.

Esittelen aluksi case-yrityksessä ilmenneen muutostarpeen ja asiat, joihin koko muutosprojektilla pyrittiin vaikuttamaan. Tämän jälkeen käyn läpi taustaa muutosprojektin läpiviemiselle tutkimuksen kohteena olevassa sijoituspalveluyrityksessä. Tämän jälkeen esittelen alaprojektit, joiden avulla koko muutosprojektissa asetettuihin tavoitteisiin yrityksessä tähdättiin. Seuraavissa kappaleissa on esitelty projektin yleisten piirteiden lisäksi kunkin alaprojektin tehtävät yksityiskohtaisesti suhteessa direktiiviin, sekä työn tulokset sikäli, kun niitä tutkielman tekemisen aikaan on ollut havaittavissa. Lopuksi kappaleen yhteenvedossa kerron tunnelmista organisaatiossa direktiivin voimaantulon jälkeen sekä kokoan alaprojekteissa tehtyjen toimenpiteiden samankaltaisuuksia. Nämä seikat osoittanevat myöhemmin sen, kuinka yrityksiä ja toimintatapojen samankaltaistuminen johtuu lukemattomista pienistä ratkaisuksista ja päätöksistä, joiden taustalla on yhtenäisen ohjeistuksen toteuttaminen.

Vielä ennen perehtymistä sijoituspalveluyrityksessä ilmenneeseen muutokseen pohdin hieman termiä "muutos" yleisemmällä tasolla. Muutosprojektin toteutumisen myötä käsitteelle täsmentyy tietynlainen määritelmä, toisin sanoen mitä muutoksella on tarkoitettu direktiivin täytäntöönpanon yhteydessä. Muutosta voidaan hahmottaa kahdella tasolla: mitkä konkreettiset seikat ovat muuttuneet alku- ja lopputilanteiden välillä, ja toiseksi miten muutos on tapahtunut, eli minkälainen prosessi ilmenneiden muutoksien taustalla on. Tutkielmassa molemmille näkökulmille voidaan nimetä aineistosta ilmenneitä tunnuspiirteitä, ja erityisesti muutosprosesseja voidaan tarkastella myös yleisestä näkökulmasta. Paneutumatta tässä vaiheessa vielä yksityiskohtaisesti tutkielmassa havaitun muutoksen erityispiirteisiin voidaan kuitenkin todeta, että yrityksissä tapahtuvilla muu-

toksilla on edelliseen viitaten kaksi tunnusmerkkiä. Ajallisesti tarkasteltuna operatiivisessa toiminnassa tai toimintaympäristössä on havaittavissa eroavaisuuksia valittujen muut-
tujen osalta. Toiseksi, muutos on tapahtunut tietyn prosessin kautta riippumatta siitä, onko muutos ollut tietoisesti toteutettua vai itsestään ilmenevää.

Muutoksen määritelmä herättää kysymyksen: mitä yrityksessä täytyy tapahtua, ennen kuin muutosta voidaan todella kutsua muutokseksi? Oman näkemykseni mukaan muutoksen molempien tunnusmerkkien on täytyttävä yhtäaikaaisesti, eli seurattavissa koh-
teissa on pystyttävä havaitsemaan eroavaisuuksia tarkasteluajankohtien välillä, ja toisaalta eroavaisuuksien syyt ja muutoksen prosessi on pystyttävä tunnistamaan. Määritelmällä rajaan ulos toisaalta näennäiset muutosprojektit, jotka prosessin läpiviemisestä huolimatta eivät tuota muutosta toimintaan, ja toisaalta satunnaiset poikkeamat esimerkiksi työskentelytavoissa, joita ei toteuteta säännöllisesti ja joiden taustalla ei ole selkeitä perusteluja. Muutoksen havaitsemiseksi voi myös olla tarpeellista pohtia sitä, mikä säilyy ennallaan.

4.1 Muutosprojektin tavoitteet

Case-yrityksessä toteutetulla muutosprojektilla on ollut selkeät tavoitteet: muuttaa liiketoimintaoperaatioita niin, että yritys täyttää direktiivin sijoituspalveluyrityksille asettamat vaatimukset, ja jotta liiketoimintaa voidaan jatkaa menestyksekkäästi muuttuneessa toimintaympäristössä. Direktiivin edellyttämien muutoksien toteuttamiseksi case-yrityksessä perustettiin 20 alaprojektia. Kullakin alaprojektilla oli edelleen omat tavoitteensa, jotka johdettiin suoraan direktiivistä, lainsäädännöstä tai muusta viranomaisohjeistuksesta. Aiemmat työtavat perustuivat vanhaan säädäntöön, joka monilta osin oli yhdenmukaista tai samansuuntaista uuden direktiivin kanssa. Tästä syystä organisaatiossa direktiivin edellyttämät muutokset ilmenivät ennen kaikkea yksityiskohdissa, joita hiottiin uusien ohjeistuksien mukaiseksi. Vaikka direktiivi ei tuonut mukanaan mitään täysin ennalta arvaamatonta, haasteellista muutoksen aikaansaamisessa oli se, että merkityksellisiä yksityiskohtia oli runsaasti ja niiden keskinäiset suhteet sekä eroavuudet aiemmista käytännöistä vaihtelevia ja kompleksisia. Kokonaisuudessaan muutosprojektin tavoitteisiin päästiin muuttamalla kutakin yksityiskohtaa vuorollaan. Tässä onnistut-

tiin, sillä direktiivin asettamat vaatimukset saatiin täytettyä ja liiketoiminta jatkui muutoksen jälkeen uusilla urilla.

Muutoksen toteuttamiseksi perustetuilla projekteilla pyrittiin vaikuttamaan kolmeen kokonaisuuteen organisaation toiminnassa. Muutoksen tapahtumisen edellytys oli jokaisen työntekijän toimintatapojen ja osaamisen kehittäminen. Toiseksi, järjestelmät vaativat päivityksiä. Kolmanneksi, jotta työn tulokset olisivat organisaatiossa yhdenmukaisia ja työntekijöiden sekä järjestelmien toiminta saumatonta, prosesseja kehitettiin myös. Kukin 20 alaprojektista keskittyi yhden tai useamman kokonaisuuden muuttamiseen. Järjestelmämuutokset olivat kaikkein helpoimmin todennettavissa. Tältä osin alku- ja lopputilanteen vertaaminen on ollut helppoa, ja työn tulokset myös tarkasti havaittavissa. Prosessien kehityksen osalta kirjalliset kuvaukset ovat osoituksena muuttuneista tavoista olettaen, että todelliset toimintamallit seuraavat kuvauksia. Kaikkein vaikeimmin havaittavissa oleva muutos koskee työntekijöiden toimintatapoja sekä osaamista. Sikäli, kun osaamiseen ja toimintamalleihin liittyy valvontaa, muutos voidaan todentaa seuraamalla työntekijöiden toimintaa suhteessa annettuihin ohjeisiin ja päätellä tästä toimintatapojen muuttuneen. Kuitenkin suuri osa organisaatiossa tapahtuneesta kehityksestä ilmenee ainoastaan yksittäisten työntekijöiden päivittäisten rutiinien hienovaraisena muuttumisena. Tällaista muutosta voidaan tarkastella ainoastaan kokonaisuutena ja tehdä tapahtuneesta muutoksesta oletuksia projekteissa toteutettuja toimenpiteitä analysoimalla esimerkiksi koulutuksen osalta.

4.2 *Projekti muutoksen toteuttamisen työvälineenä*

Kuulin ensimmäisen kerran mainittavan sanan "MiFID" alkuvuodesta 2006. Direktiivin toimeenpanon lykkäykset EU:n taholta aiheuttivat sen, että MiFID säilyi vielä vuoden 2006 ajan monilta pimennossa. Ennen muutoksen hahmottamista alan toimijat suhtautuivat muutokseen epäillen ja jopa hädissään: muutoksen laajuus mietitytti kaikkia. Vuoden 2007 alussa organisaatioissa alettiin hahmottaa, mistä MiFID:ssä oikein on kyse. Myös konsulttiyrityksissä oli havahduttu jo aikaisemmin ja tehty suunnitelmia sekä tarjottu palveluita mahdollisesti apua kaipaaville yrityksille. Helpotus alkuhäätännykseen oli se, että muhkeaa direktiivikokonaisuutta alettiin pilkkoa pienempiin kokonaisuuksiin.

Tutkimuksen kohteena olleessa sijoituspalveluyrityksessä sai alkunsa suunnitelma, joka askel askeleelta vei yritystä kohti muuttunutta toimintaympäristöä.

Monet MiFID:n vaikutuspiirissä toimivat, sijoituspalveluita tarjoavat yritykset ovat direktiiviä toteuttaessaan jossain vaiheessa turvautuneet konsulttien apuun. Pienissä organisaatioissa ei välttämättä ole ollut tarpeeksi asiantuntijuutta toteuttaa muutosta oman organisaation resursseihin turvautuen, ja suuremmissa organisaatioissa muutos on taas ollut niin laaja, että ulkopuolisesta koordinoinnista on hyötyä. Voisi todeta, että muutoksen aiheuttamasta hälinästä ja epäjärjestyksestä – jopa ajoittaisesta kaaoksesta – ovat hyötynneet erityisesti rahoitusalan konsultit.

Konsulttien apuun turvauduttiin myös case-yrityksessä, kun direktiivin vaatimiin muutoksiin ryhdyttiin toden teolla perehtymään vuoden 2006 puolella, noin puolitoista vuotta ennen direktiivin voimaansaattamista. Oli selvää, että direktiivin vaikutukset tulisivat näkymään jokaisen liiketoimintayksikön jokaisen funktion jokaisessa ryhmässä, ja sitä kautta jokaisen organisaation jäsenen päivittäisessä työssä. Ainoa väline muutoksen hallintaan oli projektin perustaminen.

4.2.1 Projektin rakenne

Direktiivin muutokseen liittyvästä epävarmuudesta huolimatta case-yrityksessä koottiin hyvissä ajoin projekti, jonka tehtävänä oli kartoittaa muutostarve ja muutoksen aikaansaamiseksi tarvittavat toimenpiteet, sekä myöhemmin toteuttaa useasta alaprojektista muodostunut kokonaisuus. Projektia suunnittelemaan, toteuttamaan ja valvomaan noin puolitoista vuotta kestäneen työn aikana osallistui noin sata työntekijää. Selvää oli kuitenkin jo siinä vaiheessa, että kaikkiaan noin kolmestasadasta työntekijästä huomattavasti useampi osallistuisi jossain vaiheessa projektiin.

Projektiorganisaatio koostui viiden hengen ohjausryhmästä, joka oli hallinnollisesti vastuussa koko projektin etenemisestä. Ohjausryhmän tehtävänä oli myös suunnitella projektin toteuttaminen ja toteutusvaiheessa valvoa työtä. Ohjausryhmälle työstään raportoivat kahdestakymmenestä alaprojekteista vastanneet yhdeksän päällikköä, "milestone ma-

nageria” keskittyen lähinnä omien osastojensa työhön liittyviin muutoksiin. Alaprojektit taas oli jaettu edelleen 119 osaprojektiksi, joista vastasi 22 projektipäällikköä eli ”subproject manageria”.

Päälliköiden lisäksi projektiorganisaatioon liittyi myös muita tehtäviä. Joukkoon kuului toteuttajia eli ”työrukkasia”, asiantuntijoita, ulkopuolisia päätöksentekijöitä sekä konsultoitavia ja informoitavia henkilöitä. Kaiken kaikkiaan projektiin osallistui henkilöitä kahdeksalla eri statuksella päällikkötasot mukaan lukien. Tehtävät projektiorganisaatiossa oli jaettu osaamis- ja asiantuntijuusalueen perusteella paremminkin kuin hierarkkisesti, joten koko projektin vetäjä saattoi hyvinkin olla jossain alaprojektissa päällikkönä ja toisessa työrukkasena. Projekti oli laajuudeltaan ja toteutustavaltaan ennennäkemättömän kunnianhimoinen, erityisesti organisaation koko ja resurssit huomioon ottaen.

Jotta megaprojektin suuri henkilöstö saataisiin jotenkin pysymään tietoisina tapahtumista ja aikatauluista, hallinnossa käytettiin erityisen paljon hyväksi intranetiä. Heti aloitustilaisuuden jälkeen intraan vietiin listat kaikista alaprojekteista ja jokaisen muutokseen osallistuvan henkilön tehtävistä kussakin alaprojektissa. Listat oli jo valmiiksi aikataulutettu ja roolitettu, joten lähtötilanteessa kaikki ainakin teoreettisella tasolla tiesivät, miten työnsä jakaisivat seuraavan puolen vuoden aikana.

Auttamattomasti syntyviä ongelmia ja viivytyksiä varten ohjausryhmät sekä ala- että osaprojektien johto kokoontui säännöllisesti. Vaikkei tehtävä- ja roolitasolla hierarkia ollut ehdotonta, raportointisuhteissa ja selvitysasioissa tukeuduttiin selkeämmin hierarkiaan. Ajatus oli, ettei ohjausryhmä suinkaan pohtinut kaikkia mahdollisia esiin tulevia kysymyksiä, vaan niitä pyrittiin ratkomaan kussakin projektiryhmässä aluksi itse. Valitettavaa mutta totta tässä tilanteessa on se, että byrokratia aina hieman hidastaa asioiden selvittämistä. Mitenkään muuten yli sadan alaprojektin ja kymmenien ihmisten toimintaa ei kuitenkaan olisi voinut järjestää.

Raportointi- ja hallintahierarkian tarkoituksena oli tietysti pitää tiukkaakin tiukempi aikataulu kurissa. Mahdolliset viivytykset piti saada suuren joukon tietoisuuteen aikaisessa

vaiheessa, sillä pienetkin lipsumiset aikatauluissa saattoivat aiheuttaa suuria ongelmia ja jopa sanktioita nimenomaan lakien yksiselitteisten vaatimusten takia. Muutoksen läpiviemi vaati aktiivista valvontaa ja managerointia päälliköiltä, jotta tehtävät pystyttiin suorittamaan ajallaan ja raportoimaan eteenpäin. Koska projektin hallinnollinen byrokratia olisi turhaan saattanut viivästyttää ongelmien esiintuloa, intrassa ylläpidettävien sivustojen ajan tasalla pitäminen oli tärkeää. Projektisivusto auttoi kokonaisaikataulujen hallinnassa, sillä jokaisen päällikön tehtävänä oli itse päivittää töiden eteneminen kaikkien nähtävillä oleville sivuille. Viivytykset tulivat siis ilmi välittömästi jokaiselle projektissa työskennelleelle, olettaen että viivytykset ilmoitettiin heti ja projektilaiset seurasivat sivustoa.

Alkukevään 2007 aikana tehty toteuttamissuunnitelma toimi runkona koko projektin läpiviemiselle. Toteuttamissuunnitelma koostui pääasiassa kolmesta kokonaisuudesta: projektihierarkiasta, työtehtävien jakautumisesta projektiin osallistuvien kesken sekä aikatauluarviosta. Koko kyseinen suunnitelma oli heti projektin alusta lähtien nähtävillä yhdessä Excel-tilukossa. Excel-tilukko sisälsi 4 välilehteä, joista kullakin kolmekymmenestä sataan kolmeenkymmeneen riviä ja parhaimmillaan yli 60 saraketta, joten asioiden jakaminen erilaisiin kokonaisuuksiin oli ainoa keino hahmottaa kokonaisuutta. Yksi näin laajan ja hajanaisen projektin yksi suurimmista haasteista olikin se, kuinka kokonaisuus pysyisi hallinnassa kunkin työntekijän keskittyessä usein ainoastaan omaan tehtäväänsä.

Toteuttamista suunniteltaessa direktiivi oli jaettu osiin, joista saatiin asetettua virstanpylväitä projektin etenemiselle. Yhdeksääntoista osaan tehdystä jaottelusta oli kuitenkin havaittavissa kolme selkeää kokonaisuutta. Lakiosasto sekä compliance vastasivat direktiiveistä ja lainsäädännöstä johdettavista konsernin juridisiin vastuisiin liittyvistä alaprojekteista, jotka koskivat pääasiassa asiakkaiden etujen valvontaa. Toinen suuri vastuu oli Pääomamarkkinat –liiketoimintaryhmällä, jonka vastuulla oli arvopaperikauppaan liittyvien vaatimusten täyttäminen raportoinnista, kaupankäyntiperiaatteista ja muista toimintatavoista, jotka merkittävimällä tavalla vaikuttivat itse ydinliiketoimintaan eli sijoituspalveluihin. Kolmas kokonaisuus koski sisäisiä prosesseja, henkilöstön koulutusta ja

yrittäjien MiFID-kelpoisuutta eli kykyä täyttää asetetut vaatimukset, toisin sanoen sisäisiä vaatimuksia. Myös näiden muutoksien toteuttaminen oli pitkälti lakiosaston ja compliance-vastuulla.

Kymmenien projektissa työskennelleen ihmisen joukosta löytyi kaikenlaisia työntekijöitä, jotka kokivat määräajat ja resurssirajoitteet eri tavoin, jotka suhtautuivat työn laatuun eri lailla ja jotka toimivat ryhmissä omilla tavoillaan. Muutosprojektin onnistumiselle tällaisista muuttuvista ja ennustamattomista tekijöistä on aina suuri riski. Kuinka siis saada koko projektiorganisaatio työskentelemään yhteisen päämäärän eteen yhdenmukaisesti ja tehokkaasti? Projektin käynnistämiseen liittyi tiukan aikataulun huomioon ottaen paljon paineita. Tehokas ja huomiota herättävä aloitus saattoi hyvin vaikuttaa koko projektin lopulliseen suuntaan, mutta avainsana oli koko projektin läpi toteutettava motivointi. Motivointi toteutettiin sekä tiukalla seurannalla, aikataulupaineen korostamisella, juridiseen taustaan viittaamalla sekä kilpailullisten etujen saavuttamisella.

4.2.2 Projektin eteneminen ja valmistuminen

Direktiivin vaatimusten täyttämisessä suurin uhkaa ja epävarmuutta aiheuttanut tekijä koko uudistuksen alusta lähtien oli aika. Ajan voittamisen haasteet olivat jo ennen urakkaa ilmenneet niin komission työssä, kansallisen lainsäädännön muuttamisessa kuin yrityksissäkin. Direktiivin valmistumista lykättiin useita kertoja, ja kun se lopulta valmistui, lakimuutosten toteuttaminen kansallisiin lainsäädäntöihin viivästyi. Kuvaavaa on se, että case-yrityksessä projektin lanseeraustilaisuudessa huhtikuussa 2007 läpikäydyssä esityksessä todettiin, että kansallisten lakimuutosten olisi pitänyt astua voimaan saman vuoden tammikuussa, mutta vielä siinä vaiheessa mitään lakeja ei ollut muutettu. Näiden oletettujen lakimuutosten mukaan yritysten piti ryhtyä muuttamaan toimintaansa. Kansallisten säännösten puuttuminen monimutkaisti entisestään jo yritysten ennestään vaikeaa ja laajaa selvitystyötä. Yleiset linjaukset oli havaittavissa direktiivistä, mutta direktiiviin sisältyi myös harkinnanvaraisia ja kansallisella tasolla toteutettavia päätöksiä.

Direktiivin voimaantulon lähetessä syksyllä 2007 työtahti tiivistyi implementointiprojektin ympärillä. Alkuperäisen suunnitelman mukaan lähes kaiken olisi tässä vaiheessa pitänyt olla viimeisiä korjauksia vaille valmista, mutta näin ei kuitenkaan ollut. Yllättävää

sinänsä ei ollut se, että aikatauluissa ei ollut pysytty, vaan se, että koko direktiivin voimaantumisessa oli tehty muutoksia.

Oman kortensa implementoinnin myöhästyttämiseen kantoi valtio, sillä esimerkiksi asiakassuhteeseen ja sen jatkuvaan valvontaan liittyvä lainsäädäntö ei valmistunut ajallaan. Lain valmistuminen siirtyi keväälle 2008, mikä käytännössä tarkoitti sitä, ettei suuria muutoksia asiakassuhteen valvontaan voitu projektissa vielä tehdä. Tämä osaprojekti vaati paitsi merkittäviä muutoksia sisäisiin ohjeisiin esimerkiksi asiakkaan tunnistamisesta, myös huomattavia teknisiä muutoksia, joten onni onnettomuudessa, lain valmistumisen siirtyminen toi ainakin sijoituspalveluyrityksille kaivattua lisäaikaa. Lain viivästymisellä oli toki vaikutuksensa myös muihin osaprojekteihin, sillä direktiivin kannalta asiakassuhteeseen liittyvät asiat olivat sijoituspalveluyritysten toiminnan järjestämisen näkökulmasta hyvin oleellisessa asemassa. Osittain tästä syystä myös kaksi muuta alaprojektia riskienhallinnan järjestämiseen ja liiketoimien dokumentointiin ja arkistointiin liittyen viivästyivät.

Marraskuun ensimmäisen päivän lähestyessä MiFID-muutoksista alettiin tiedottaa yleisemmin. Intrassa tiedotettiin mm. asiakaskirjeiden lähetysten aloittamisesta lokakuun puolessa välissä, joka tosin projektisuunnitelman mukaan oli ollut tarkoitus aloittaa jo syyskuun alussa. Lisäksi intraan avattiin "MiFID questions and answers" –palsta, jolle työntekijät saivat lähettää käytäntöjä koskevia kysymyksiä tai tarkennuksia. Käytännössä kysymys- ja vastauspalstan käyttö jäi minimaaliseksi, sillä sinne ilmestyi vain kaksi kysymystä. Ehkä tämä oli osoitus siitä, että MiFIDin parissa työskennelleet olivat saaneet tarpeelliset tiedot jo jostain muualta, tai sitten työntekijät olivat koko muutoksesta niin hämmennyksissään, etteivät edes osanneet esittää kysymyksiä. Realistisin vaihtoehto lienee kuitenkin se, että koska kyseessä oli uusi informaatiokanava, kynnys sen käyttämisen aloittamiseksi saattoi olla korkea. Toimiessaan se olisi toki palvellut hyvin monia samankaltaisia kysymyksiä pohtivia henkilöitä yhtä aikaa.

Edellä mainitut olivat ainoita koko organisaatiolle MiFID:n voimaantumisesta kertovia tiedotteita. Loppu tiedonsaanti oli liiketoimintayksiköistä ja esimiehistä kiinni. Varainhoi-

toyksikössä jossa tiedotus hoidettiin koko yksikölle jaelluilla sähköpostiviesteillä. Viestit sisälsivät toimintaohjeistuksia toimeksiantojen kirjauksiin liittyen, viranomaisten tiedotteita ja sisäisiä tiedotteita yleisille nettisivuille viedystä asiakkaille tarkoitetusta informaatiosta. Kärjistäen asetelma oli seuraavanlainen: MiFID:iä sivusta seurannut, projektiin osallistumaton työntekijä, jonka työhön MiFID ei suoranaisesti tullut merkittävästi vaikuttamaan, oli täysin näiden muutamien sähköpostiviestien sekä intraan laitettujen, tiettyä direktiivin yksityiskohtaa sivuavien tiedotteiden varassa. Vaikka kyseessä oli merkittävä alan rakenteita ja toimintatapoja muokkaava muutos, sen toteutuminen saattoi monelta työntekijältä jäädä täysin pimentoon. Kaikista esitöistä ja pitkästä valmistautumisajasta huolimatta MiFID pääsi yllättämään sekä organisaation että asiakkaat – niin kuin ensimmäiset suomalaiset autoilijat.

4.3 Muutoksen 20 askelta

Direktiivin aikaansaaman muutoksen ja sitä seuranneen projektin eteneminen oli vaiherikas prosessi toisiaan seuraavien suunnitelmamuutoksien sekä toteutukseen valjastettujen resurssien laajuuden johtuen. Tämä teki materiaalin keräämisestä ja tapahtumien dokumentoinnista mielenkiintoista. Käytännössä todellisten tapahtumien kulun selvittämiseen oli neljä kanavaa. Kokonaiskuva välittyi projektikaaviosta, joka kertoi aikataulullisesti ja projektikohtaisesti kunkin alaprojektin edistymisestä sekä pienin huomautuksin kuhunkin projektiin liittyvät ongelmat tai muut huomiot. Tämän kaiken taustalla oli itse direktiivi, jonka tiettyihin säädöksiin osaprojektit perustuivat. Kolmas kanava oli viralliset tietolähteet – esim. intrassa, koulutustilaisuuksissa sekä sähköpostiviesteillä annetut tiedotteet, päivitykset ja ohjeistukset direktiivin aiheuttamista muutoksista. Neljäs, ja tietysti mielenkiintoisin sekä myös haasteellisin informaatiokanava oli epävirallinen ”puskaradio”, joka viestitti erityisesti direktiiviin tai projektiin liittyvistä epäkohdista sekä työntekijöiden henkilökohtaisista tuntemuksista ja asenteista muutoksen kynnyksellä.

Tietolähteet olivat eriarvoisessa asemassa erityisesti siitä syystä, että toisista kanavista tieto oli saatavilla hyvinkin helposti, toisista taas ainoastaan sattumalta. Intrassa näkyvillä ollut kaavio oli kaikkien saavutettavissa ja kertoi tulevista muutoksista yleisellä tasolla, kun taas ryhmäkohtaiset tiedotteet ja viestit eivät tavoittaneet tasapuolisesti kaikkia – ei

aina myöskään tutkielman tekijää. Lisäksi myös tiedon laatu vaihteli kanavasta riippuen: intraan viedyt ohjeet julkaistiin usein vasta pitkiä aikoja alaprojektien valmistumisen tai asiaa koskevien päätösten tekemisen jälkeen, jolloin tapahtumien todellisen kulun seuraaminen oli haasteellista. Varsinkin epävirallisten kanavien kautta välittynyt tieto vaati paljon lähdekritiikkiä, sillä muutoksen eri vaiheissa direktiivistä liikkui perättömiä tarinoita avoimina olevista asioista. Lopulta tutkimuksen tuloksen kannalta edellä mainituilla seikoilla ei kuitenkaan ole ollut suurta merkitystä, vaikka tutkimusprosessiin ja tiedonkeruuseen ne vaikuttivatkin. Oleellisinta oli muutoksen tapahtumisen seuraaminen laajemmasta näkökulmasta.

Seuraavat kappaleet kertovat projektin toteuttamisesta edellä mainittujen neljän informaatiolähteen tarjoamiin tietoihin perustuen. Kutakin kahdestakymmenestä alaprojektista eli muutosaskeleesta on käsitelty omana kokonaisuutenaan. Lähtökohta on se, että direktiivin maailma on teoreettinen tausta kaikille muutoksille, jota muutosprojektissa on tulkittu, ja tulkinnat on tämän jälkeen käännetty toteutettaviksi tehtäviksi. Viralliset kanavat tiedottivat tehdyistä toimenpiteistä, joista taas epävirallisia kanavia pitkin sai kommentteja ja taustatietoa siitä, mitä kaikkea saavutetun päämäärän eteen oli jouduttu tekemään. Myös projektin toteuttamisen etenemisestä annettujen tietojen todenperäisyyttä täytyi arvioida tietolähteen perusteella. Direktiivi oli varmin perusta muodostaa käsityksiä, sillä virallisiakin reittejä annettuihin tiedotteisiin sisältyi paljon asioita, joita ei kerrottu tai kerrottiin niin, etteivät taustalla olleet seikat täysin ilmenneet. Epävirallisten tietolähteiden kautta kuullut uutiset olivat kaikkein subjektiivisimpia, mutta omassa inhimillisyydessään paljastivat mielenkiintoisia asioita ihmisten käsityksistä muutosta kohtaan.

Olen rajannut tutkielmani kohteeksi kohdeyrityksessä projektimuotoisesti toteutetut, direktiivistä johdetut muutokset. Muutos on ilmennyt organisaatiossa toki muillakin tavoin, myös epävirallisissa, vapaamuotoisemmissa ja vaikeammin havainnoitavissa yhteyksissä. Syitä rajaukseen on kaksi: ensiksi, projektista oli parhaiten tietoa saatavilla, ja muutoksen eteneminen näin ollen helposti seurattavissa ja todennettavissa. Toiseksi, kyseiseen muutosprojektiin sisältyi direktiivin organisaation toiminnan kannalta merkittävimmät seikat, joten keskittyminen niihin antaa mielestäni parhaan kuvan koko organisaati-

on kattavasta muutoksesta. Direktiivissä on lukuisia yksityiskohtia, jotka yrityksessä on käsitelty johtajien tai hallituksen päätöksillä tai yksittäisillä toimenpiteillä, joilla ei kokonaisuuden kannalta ole juurikaan merkitystä. Epäilemättä paljon mielenkiintoisia detaljeja on sisällynyt myös näihin muutoksiin, mutta niiden havaitseminen ja vaikutukset pitkällä tähtäimellä ovat pieniä. Valintaa voisi myös perustella niin, että paras arvio muutoksen merkityksellisyydestä on sen toteuttamiseen käytettyjen resurssien määrä. Tämän perusteella olen rajannut tutkimuksen koskemaan niitä muutoksia ja ilmiöitä, jotka ovat saaneet toteutusvaiheessa suurimman huomion.

4.3.1 Asiakkaiden luokittelu

Asiakkaiden tunnistamiseen ja jaotteluun liittyvät säännökset ovat olleet olennainen osa suomalaista pankkisääntelyä jo pitkään. Tunnistamismenetelmien käyttöön on sijoituspalveluyrityksissä totuttu, ja direktiivin uudistukset merkitsivät lähinnä vain käytäntöjen hiomista ja tarkistamista yrityksissä.

Asiakkaiden luokittelua varten sijoituspalveluyrityksiä edellytetään selvittämään tietoja asiakkaista ja heidän taustoistaan. Normaalien henkilötietojen lisäksi yritysten tulee olla selvillä mm. asiakkaan ammattimaisuudesta sijoitustoiminnassa, sijoituskokemuksesta ja sijoitettavan varallisuuden alkuperästä. Luokittelun toteuttamiseksi myös tiedonkeräämisprosessit tulee määritellä, ja toiminnan tehostamiseksi sähköiset tiedonkeruumenetelmät ovat etusijalla. Tarkoituksena on parantaa sijoittajien suojaa, mutta toisaalta suojata myös yrityksiä väärinkäytöksiltä ja vahingoilta.

Direktiivi edellyttää, että kaikki sijoituspalveluyrityksien asiakkaat jaotellaan kolmeen eri ryhmään asiakkailta saatujen tietojen perusteella, ja jaottelua myös ylläpidetään ja päivitetään. Yksi ryhmistä eli vastapuolet on merkityksellinen lähinnä yritysten välisessä toiminnassa, eikä käytännössä aiheuttanut case-yrityksessä mittavia toimenpiteitä. Merkittävin muutos sisältyy ei-ammattimaisten, ts. yksityissijoittajien ja ammattimaisten sijoittajien väliseen jakoon. Käytännössä sijoittajat, joita ei lueta ammattimaiksi, voidaan poissulkevasti katsoa ei-ammattimaiksi. Direktiivissä ammattimaiset asiakasryhmät on jaoteltu edelleen neljään kategoriaan, joihin sisältyvät direktiivin mukaisen toimiluvan

saaneet rahoituspalveluja tarjoavat yritykset ja muut yhteisöt pankeista eläkerahastoihin ja vakuutuslaitoksiin, suuryritykset tietyin kokovaatimuksin, kansalliset hallitukset ja monikansalliset yhteisöt sekä muunlaiset yhteisösijoittajat. Jaon käsittäminen on oleellista, sillä monet yrityksiä kohtaavista velvollisuuksista liittyvät ainoastaan yksityissijoittajille, ts. ei-ammattimaisille asiakkaille tarjottaviin palveluihin (2004/39/EY: 19, 2006/73/EY: 36-37, 1287/2006: 8-13).

Haasteellisen ammattimaisten sijoittajien luokittelusta tekee se, että omasta pyynnöstään ammattimaisia sijoittajaa voidaan kohdella ei-ammattimaisena, eli tavallisena vähittäisasiakkaana. Jos sijoittaja kokee, ettei sillä jostain syystä ole tarpeeksi transaktioita koskevaa tietämystä tai kykyä arvioida riskejä, sijoittajalla on oikeus direktiivin tarjoamaan sijoittajansuojaan. Toisaalta myös ei-ammattimaiset vähittäisasiakkaat voivat pyytää saavansa ammattimaisten sijoittajien kohtelua, jolloin ammattimaisesta toiminnasta ja kokemuksesta on annettava todisteita. Syynä voi olla ainoastaan ammattimaisille sijoittajille kohdistettu, houkutteleva vaikuttava sijoitustuote. Myös osakeanneissa ammattimaisilla sijoittajilla on usein etuoikeuksia.

Asiakkaiden tunnistamista ja hyväksymistä säätelee direktiiviä yksityiskohtaisimmalla tasolla esimerkiksi Rahoitustarkastuksen niin kutsuttu rahanpesustandardi, joka on palvelut tunnistamiseen liittyvissä asioissa direktiivin edellyttämiä muutoksia toteutettaessa, mutta myös käytännön jokapäiväisessä tunnistamistyössä. Oman haaransa asiakkaiden tunnistamisessa on globaalisti tiukentunut sääntely terroristitoiminnan jäljittämiseksi ja estämiseksi. Länsimaisten asiakkaiden tunnistaminen on ollut helpompaa paremmin taltioitujen taustatietojen perusteella, mutta erityisesti 3. maiden kansalaisten tunnistaminen on pohjautunut nimitietoihin. MiFID asettaa entistä tiukempia tunnistamisvaatimuksia myös terroristeiksi epäiltyjen henkilöiden osalta, jolloin asiakastietokanta tulee käydä läpi poliittisia riskejä silmällä pitäen (Ratan standardi 2.4 10.6.2005).

Valmistautuminen aloitettiin case-yrityksessä aikaisessa vaiheessa, kun asiakkaiden taustoja ryhdyttiin selvittämään lomakkeilla noin puolitoista vuotta ennen direktiivin voi-

maanastumista. Lomakkeet herättivät käyttöönottaessa kommentteja sekä työntekijöissä että asiakkaissa, sillä syksyllä 2006 ei vielä julkisuudessa ollut ehditty käymään läpi uuden direktiivin edellyttämiä tiukentuneita vaatimuksia asiakkaiden tunnistamisesta. Lisäksi järjestelmästä siivottiin tuhansia ylimääräisiä, käyttämättömiä tai virheellisiä asiakkuuksia ja tilejä, jotta tulevien muutoksien hallinta olisi helpompaa ja tehokkaampaa. Syksyllä 2006 yrityksessä toteutettuun strategiauudistukseen liittyen vuodenvaihteessa suunniteltiin myös uudenlainen segmentointijärjestelmä aiempien epäselvien ja hankalasti ylläpidettävien käytäntöjen uudistamiseksi. Lisäksi asiakkaiden tunnistamiseen liittyen edellisten vuosien aikana oli tehty tarkennuksia ja tehostuksia toisaalta rahoituslainsäädännön tiukentumisen takia, mutta myös sisäisten prosessien selkeyttämiseksi. Kaikki nämä esivalmistelut olivat tukemassa MiFID-projektin ensimmäisen askeleen saavuttamista.

Itse muutosprojekti koostui kahdesta vaiheesta: aluksi määriteltiin luokitteluperusteet, ja tämän jälkeen asiakkaat jaettiin osittain automaattisesti ja osittain manuaalisesti luokittelun mukaisiin ryhmiin. Asiakasluokittelun edesauttamiseksi myös segmentointiin liittyvien tuoteryhmien jaottelua tarkennettiin, joka työn osalta liittyi monessa suhteessa läheisesti asiakasluokitteluun. Näin direktiivin edellyttämien muutosten vaatimaa työtä pystyttiin selkeästi hyödyntämään myös muussa liiketoiminnassa. Työ oli laajaa ja hidasta kymmenien tuhansien asiakkaiden ja satojen tuotteiden johdosta.

Luokittelun toteuttamiseksi eräs välietappi oli henkilökunnan kouluttaminen ja luokitteluperusteista tiedottaminen. Lopulta lähestulkoon koko asiakkaiden luokittelu oli valmistunut tietojen asiakasrekisteriin viemistä lukuun ottamatta, eikä koulutusta ollut vielä edes aloitettu. Käytännössä siis muutos tapahtui ilman erillistä koulutusta ja onnistui ryhmien itsenäisen ja aktiivisen toiminnan johdosta. Käytännössä implementointiprosessi osoitautui hyvin erilaiseksi kuin alkuperäiset suunnitelmat.

Marraskuussa direktiivin astuessa voimaan henkilökunta oli edelleen kouluttamatta ja tietojen vienti järjestelmään kesken. Projektin keskeneräisyys ei kuitenkaan estänyt tai haitannut yrityksen liiketoimintaa, sillä uusien ja tuntemattomien asiakkaiden osalta Mi-

FID:n vaatimuksia pystyttiin jo soveltamaan, mikä direktiivin vaatimusten osalta oli oleellista. Tulevaisuuden suunnitelmissa oli, että kaikkien asiakkaiden tietojen ylläpito siirrettiin internetiin, jolloin sekä tietojen kerääminen että sen taltiointi ja hyödyntäminen helpottuisi. Resurssipuutteen takia näitä suunnitelmia ei kuitenkaan pystytty toteuttamaan MiFID-projektin yhteydessä.

4.3.2 Asianmukaisuuden arviointi

Kiinteästi tunnistamisprosessiin liittyy asiakkaita koskevien soveltuvuus- ja kelpoisuustestien tekeminen (engl. appropriateness testing ja assesment of suitability). Sijoituspalveluyrityksien tulee asiakkaiden tunnistamisen ja taustojen tuntemisen lisäksi selvittää myös sijoituskokemusta ja osaamista eri sijoitustuotteiden osalta, ja arvostella asiakkaiden antamat tiedot. Näiden vaatimusten vaikutusten selvittäminen yrityksen toimintaan kuului projektin alkupään tehtäviin kahdesta syystä: ensiksikin tietojen kerääminen ja ylläpitäminen vei valtavasti aikaa, ja toiseksi asiakkaiden tunnistamiseen ja toimintaa liittyvät kohdat direktiivissä olivat keskeisiä ja vaikutukset liiketoimintaa merkittäviä.

Direktiivissä painotetaan voimakkaasti sijoittajien suojaa ja kuinka sijoituspalveluyrityksen tulee menetellä tarjotessaan palveluja asiakkaille. Asiakkaiden sijoituskokemusta on selvitettävä eri rahoitusvälineiden osalta, jonka perusteella sijoituspalveluyritys on velvollinen rajaamaan liian riskikkäät sijoitustuotteet asiakkaalle kohdistetun tarjonnan ulkopuolelle. Jos sijoituspalveluyritys tämän jälkeen tai saamatta tarvitsemiaan tietoja katsoo, ettei asiakas ole soveltuva esimerkiksi johdannaiskauppaan puutteellisen johdannaisvälinekokemuksen vuoksi, sen on varoitettava asiakasta mahdollisista riskeistä. Näistä tiedoista yritysten oli myös kerättävä arkisto. Asianmukaisuuden ja soveltuvuuden arvioinnista todetaan, ettei ammattimaisia sijoittajia tarvitse arvioida samoilla menetelmillä. Näiltä osin siis luokittelu ja soveltuvuustestaus ovat tiiviisti yhteydessä toisiinsa. Direktiivi ohjeistaa, minkälaisia tietoja yritys käytännössä tarvitsisi ei-ammattimaisten asiakkaidensa soveltuvuuden arvioimiseksi: kokemusta rahoitusvälineistä, liiketoimien luonteesta ja laajuudesta sekä asiakkaan ammatista. Nämä tiedot kysyttiin case-yrityksen asiakkailta asiakastietolomakkeissa, jotka osittain henkilökohtaisten kysymyksiensä perusteella hämmensivät monia asiakkaita (2004/39/EY: 19, 2006/73/EY: 36-37).

Asiakkaiden soveltuvuustestaus vaati projektissa kolmenlaisia toimenpiteitä: alkuvaiheessa suunniteltiin sekä vaatimusten mukaiset tiedonkeräys- ja taltiointimenetelmät sekä seurantajärjestelmät ”epäsoveltuvien” asiakkaiden karsimiseksi, toisessa vaiheessa suunnitelmat vietiin täytäntöön tekemällä asiakasmateriaalit, ts. lomakkeet, ja toteuttamalla muutoksen järjestelmiin, ja kolmannessa vaiheessa tiedot kerättiin, arvioitiin ja taltioitiin. Toimenpiteet sisälsivät paljon manuaalista työtä, mutta arviointiosuus oli pitkälti automatisoitu. Automaattisen luokittelun ulkopuolelle tosin jäi väistämättä tapauksia, jotka jouduttiin analysoimaan yksitellen. Soveltuvuustestaukseen tarvittavat tiedot saatiin muiden asiakastietojen keräämisen yhteydessä, ne taltioitiin samaan paikkaan ja niitä seurasivat samat henkilöt. Asiakkaan näkökulmasta siis soveltuvuustestausta ja luokitteluperusteita varten kerättävät tiedot olivat yhtä ja samaa massaa. Yhtäläisyyksiä löytyi muutenkin, sillä kuten luokitteluprojektissa, myös soveltuvuustestauksessa prosessit ja periaatteet saatiin määritettyä, mutta henkilökunnan koulutus sekä asiakastietojen rekisteriin vieminen viivästyivät. Marraskuun alussa direktiivin astuessa voimaan viivästymisestä todettiin, että yleistä MiFID-koulutusta on annettu, mutta erityiskoulutus odotti parempaa aikaa ja resursseja. Koska työtä oli kuitenkin tehtävä ja asiakkaiden luokittelu ja arviointi suoritettava, osaaminen ja oppiminen perustuivat pitkälti työssä ilmenevien ongelmien selvittämiseen ja ad hoc -ohjeiden antamiseen. Tilanteesta selviytymisen kannalta metodi varmasti toimi, mutta organisaation osaamisen kumuloitumiseksi ja resursien tehokkaan hyödyntämisen näkökulmasta hallittu kouluttaminen olisi helpottanut osaprojektin ja työn läpiviemistä.

4.3.3 Sopivuusarviointi

Sopivuusarviointi oli kolmas osatekijä asiakkaiden taustoihin liittyvässä selvittämisessä ja se suoritettiin edellisten projektien mallia noudattaen keräämällä asiakkaista taustatietoja ja suunnittelemalla tarjottavat palvelut niiden mukaan. Sopivuusarviointi eroaa soveltuvuusarvioinnista lähinnä liiketoimintayksikköjen näkökulmasta: soveltuvuusarviointi vaikuttaa lähinnä asiakkaan omaan lukuunsa tekemiin kauppoihin ja näin ollen koskee Pääomamarkkinoita eli osakevälittäjiä ja meklareita, kun taas sopivuusarvioinnissa pohditaan asiakkaiden taustoja varainhoitopalvelujen näkökulmasta.

Sopivuusarvioinnissa analyysi on vietävä askeleen pidemmälle kuin soveltuvuusarvioinnissa. Pelkkä asiakkaan varottaminen puutteellisista tiedoista ei riitä, vaan yritys on velvollinen käymään läpi asiakkaiden antamat tiedot ymmärtääkseen asiakkaan taustat ja ottamaan ne huomioon sijoituspalveluja tarjotessaan. Asiakkaan täytyy ymmärtää salkunhoitoon liittyvät riskit ja pystyttävä selviämään niistä – ja tämän selvittäminen oli sijoituspalveluyrityksen vastuulla. Vaikka asiakas olisi antanut täyden mandaatin sijoitus-salkkunsä hoitamisesta varainhoitajayhteisölle, asiakkaan riskinkantokyky ja kokemus on silti huomioitava sijoituspäätöksissä. Lisäksi direktiivissä määritellään asiakkailta kysyttäviin tietoihin lisäkohtia, joihin kuuluu jo edellä mainittujen lisäksi tiedot asiakkaan taloudellisesta tilanteesta sekä tulonlähteistä ja sijoitustavoitteista. Jos asiakas ei ilmoita pyydettyjä tietoja, yritys on velvollinen kieltäytymään sijoituspalvelujen ja -neuvonnan tarjoamisesta (2004/39/EY: 19, 2006/73/EY: 35-37).

Osaprojektin toteuttaminen eteni case-yrityksessä tiiviissä yhteistyössä asianmukaisuus- ja luokitteluprojektien kanssa. Kyseiset kolme alaprojektia määritteliivätkin muutosprojektin selkeimmän ja yhtenäisimmän kokonaisuuden. Aluksi määriteltiin toimintatavat, seuraavaksi muokattiin tietojärjestelmiä, valmisteltiin materiaalit ja lopuksi toteutettiin itse tiedon kerääminen. Koska tämänkin säädöksen täyttämisen avuksi tarvittiin asiakkaalle lähetettäviä kyselylomakkeita, oli kaikki kysymykset johdonmukaista selvittää samalla kertaa. Liiketoiminta- ja organisaatorajat tulivat tässä tosin hieman vastaan, sillä sekä osakevälityksellä että Varainhoidolla oli suuri joukko asiakkaita, jotka eivät olleet toisen yksikön suoria asiakkaita. Näin ollen samasta lomakkeesta tehtiin useampia versioita, jotta asiakkaita ei olisi jouduttu vaivaamaan turhilla kysymyksillä.

Kuulopuheiden mukaan osa suuremmista yrityksistä aikoi toteuttaa työlään ja aikaa vaativan asiakaspostituksen kelpoisuus- ja soveltuvuuskyseiyihin sekä muuhun tiedottamiseen liittyen vasta vuosiraportoinnin yhteydessä vuodenvaihteen jälkeen. Tämä käytännössä tarkoitti sitä, että direktiivin vaatimuksia ei mitenkään olisi pystytty Suomessa täyttämään marraskuun alkuun mennessä. Tässä suhteessa case-yritys oli aikaansa edellä, sillä asiakaskirjeiden lähettäminen – eräänlainen projektin aikana käytössä ollut ”mitta-

tikku” työn etenemisestä – aloitettiin lokakuun puolessa välissä, tosin puolitoista kuukautta aiottua myöhemmin.

Myös tässä osaprojektissa henkilökunnan koulutus osoittautui haasteelliseksi. Tiedon taltioinnin kannalta ongelma ei ollut niin suuri kuin sisäprojekteissa, sillä direktiivin vaatimuksia asiakkaiden soveltuvuusarvioinnista tulkittiin käytännössä niin, että vanhat asiakkaat tunnettiin jo entuudestaan, ja tiukentuneet vaatimukset koskivat uusia asiakkaita ja uusia tuotteita.

Asiakaskirjeiden lähetykseen kulminoitui eräällä tavalla koko MiFID-projektin haasteellisuus. Asiakastietokyselyitä sekä tiedotteita sisältäneeseen pakettiin suhtauduttiin tunteikkaasti erityisesti asiakasrajapinnassa, olihan kirjeiden lähetys merkittävin muutoksesta asiakkaalle näkyvä kokonaisuus. Lisäksi kirjeiden lähetys ja vastaanottaminen sekä tiedon taltiointi ja hyödyntäminen työsti yrityksessä useita eri osasatoja. Kirjeet oli suunnitellut yhdessä liiketoimintayksikköjen asiantuntijoiden kanssa laki- ja viestintäosasto, asiakasmateriaali käytiin ennen lähetystä lävitse asiakashallinnossa, kirjeet lähetettiin ulkopuolisen palveluntarjoajan puolesta ja täytetyt lomakkeet vastaanotettiin asiakashallinnossa, jossa lomakkeissa olevat tiedot vietiin IT-osaston päivittämään järjestelmään sekä arkistoititiin dokumentit. Sijoittajapalvelu, välittäjät ja varainhoitajat taas vastasivat asiakkaiden kirjeisiin liittyviin kysymyksiin. Asiakkaiden vastaanottaessa kirjeet marraskuun alkupuolella organisaatio ei ollut tosin valmistautunut niihin liittyviin kysymyksiin. Tietämys organisaatiossa oli puutteellista ja osittain jopa olematonta. Ohjeistusta oli annettu, mutta se ei ollut saavuttanut kaikkia työntekijöitä. Esimerkiksi sähköpostilla lähetettyjä viestejä eivät kaikki olleet saaneet tai lukeneet, joten yksityiskohtaisempaa koulutusta ja tiedotusta olisi kaivattu huomattavasti enemmän. Lisäksi tietoa saattoi olla väärissä paikoissa: projektityöhön osallistuneet eivät välttämättä olleet yhteydessä asiakkaisiin, eikä neuvoa tarvitsevat välttämättä osanneet kysyä oikeista paikoista. Suurilta epäonnistumisilta kuitenkin vältyttiin, ja tiukimmilla taisivat olla asiakkaiden loppumattomiin kyselyihin vastanneet asiakaspalvelijat.

4.3.4 Jatkuva asiakassuhteen valvonta

Kun direktiivin säädöksiä asiakkaiden taustojen tuntemisesta päätettiin tulkita niin, että vanhojen asiakkaiden osalta tietoja ei tarvinnut kerätä muuten kuin asiakassuhteen laajentuessa, vanhojen asiakkaiden palvelujen käytön seuranta ja heille tarjottavien palvelujen määrittely osoittautui haasteelliseksi. Käytännön ongelmaksi muodostui se, kuinka uusien tuotteiden hankinta pystyttiin erottamaan asiakkaan aiemmasta kokemuksesta. Varsinkin, jos kaupankäynti tapahtui täysin automaationa, järjestelmiin kohdistui suuria muutospaineita. Myös Varainhoidon asiakkaat aiheuttivat päänsä, jos asiakkaan varainhoitosalkkuun lisättiin uutta sijoitustuotetta, eikä ollut tietoa siitä, ettei asiakkaan profiili sallinut vielä tällaista instrumenttia.

Direktiivin sääntely asiakassuhteen jatkuvasta valvonnasta on sidoksissa soveltuvuus- ja asianmukaisuustestaukseen. Edellisten säännösten velvoitteiden lisäksi sijoituspalveluyrityksien tulee varmistaa, että kaikki toimeksiannot toteutetaan asiakkaan kannalta aina mahdollisimman edullisin keinoin asiakkaan ymmärtämys, kokemus ja taustat huomioiden. Asiakkailta on erikseen hankittava hyväksyntä yrityksessä luotavalle toimeksiantojen toteuttamispolitiikalle, mikä koskee erityisesti meklarien ja osakedeskin toimintaa (2004/39/EY: 19, 21; 2006/73/EY: 35-37, 44-46).

Asiakassuhteen jatkuvan valvonnan säädäntö vaikutti case-yrityksessä sekä järjestelmiin että asiakasrajapinnassa työskenteleviin henkilöihin. Haaste oli siinä, kuinka tieto asiakkaiden luokittelusta ja kaupankäyntioikeuksista saatiin kaikkiin järjestelmiin niin, etteivät esimerkiksi netin kautta tehdyt kaupat automaattisesti toteutuneet ilman asianmukaista asiakkaan taustojen arviointia, ja lisäksi kuinka tieto saatiin viestittyä niille asiakasrajapinnassa ja hallinnossa työskenteleville ihmisille, jotka myivät sijoitustuotteita sekä ylläpitivät sijoitustoimintaan liittyviä järjestelmiä. Automaationa, suoraan järjestelmän kautta toteutettu valvonta osoittautui kaikkein luotettavimmaksi varmistusmenetelmäksi, mutta tämä edellytti asiakastietojen ehdotonta ajantasaisuutta järjestelmissä. Pääkaupankäyntijärjestelmiin luotiin automaattisia hälytyksiä, jotka tarkistivat asiakkaiden kelpoisuutta ja soveltuvuutta. Myös epäsoveltuvien transaktioiden seuraamista varten määriteltiin prosessit. Lisäksi oli huomioitava ne Pääomamarkkinoiden sijoitustuot-

teilla, ts. arvopapereilla ja johdannaisilla, kauppaa käyvät asiakkaat, jotka eivät olleet hyväksyneet yrityksen kaupankäyntipolitiikkaa.

Järjestelmämuutoksen toteuttaminen osoittautui hankalaksi ympäristössä, joissa osa käytettävistä tietokoneohjelmista oli liian vanhoja ja kelpaamattomia direktiivin vaatimille uudistuksille, tai vanhaa dataa ei ”johtojen puuttumisen vuoksi” pystytty siirtämään vanhoista järjestelmistä muihin. Työprosessiin jäi porsaanreikiä, joita jouduttiin siirtymäajalla ennen uusia järjestelmiä korvaamaan manuaalisella työllä, mikä kasvatti resurssien tarvetta. Viivästyminen aiheutti se, ettei kansallisella tasolla lakiesityksiä ollut vielä täysin valmiina, jolloin aiheeseen liittyvää sisäistä ohjeistusta ei pystytty päivittämään. Viimeisten yksityiskohtien ratkaisemista varten odotettiin lain lopullista muotoutumista.

Alkuvaiheessa valvontaan liittyvä manuaalinen työ oli hallittavissa, sillä asiakkuudet oli juuri ennen direktiivin voimaantulusta käyty yksitellen läpi, ja näin ollen jokaisella aikaisemminkin hyödyntämiään palveluja käyttävällä vanhalla asiakkaalla sekä kaikilla uusilla asiakkailla, oli oikeanlaiset käyttöoikeudet. Selvää kuitenkin oli, ettei tilannetta voinut pitää kauaa yllä, joten jatkoprojektin tavoitteet asetettiin niin, että vuoden 2008 ensimmäisellä puoliskolla automaattinen valvonta olisi viety niin pitkälle kuin mahdollista.

4.3.5 Toimeksiantojen toimeenpanokäytäntöjen toteutus

Direktiivin mukaiset toimeenpanokäytännöt koskevat ensisijaisesti asiakkaiden antamia toimeksiantoja, joita sivuttiin edellä esitellyssä asiakassuhteen jatkuvan määrittelyn prosessia koskevassa alaprojektissa. Direktiivin mukaan rahoitusvälineillä tehtäviin transaktioihin liittyvät toimeksiannot tulee toteuttaa asiakkaan näkökulmasta mahdollisimman edullisin keinoin. Huomattavaa tosin on, että asiakkaan ohjeistus menee muiden toimeenpanokäytäntöjen ohitse, joten näiltä osin direktiivi tarjoaa liikkumavaraa. Tätä joustoa pystytään asiakkaan suostumuksella hyödyntämään. Toisaalta tämä myös velvoittaa sijoituspalveluyritykset varoittamaan asiakasta siitä, että erityiset ohjeet saattavat olla ristiriidassa sisäisten toteuttamispolitiikkojen kanssa.

Kauppojen parhaaseen toteutustapaan liittyy ensiksikin se, missä kauppapaikassa asiakkaiden toimeksiannot toteutetaan. Kauppapaikkojen välillä tulee tehdä myös edullisuusarviointia. Pörssillä on ollut ja tulee jatkossakin olemaan keskeinen asema kauppapaikkana, mutta direktiivin myötä on annettu mahdollisuus käydä rahoitusvälinekauppaa myös muissa kaupankäyntipaikoissa. Vaihtoehtona ovat monenkeskiset kauppapaikat, joissa voidaan tehdä kauppaa aiemmasta poiketen myös listatuilla arvopapereilla. Toteuttamisaikojen arvioinnissa tulee ottaa huomioon myös tuote- ja palvelukohtaiset vaatimukset. Arviointia suunniteltiin suoritettavaksi vuositasolla, eikä vaatimukseen ollut, että jokaisen erillisen kaupan kohdalla olisi tehty arvio uudestaan. Koska arviointikriteereinä ovat rahoitusvälineen hinnan lisäksi muut kustannukset sekä esimerkiksi kaupan käynnin nopeus, on odotettavissa että suuri osa kaupoista tullaan edelleen toteuttamaan pörssissä sen tarjoamien palvelujen ylivoimaisuuden vuoksi, siitäkin huolimatta että julkisen kaupankäynnin kohteena olevien osakkeiden osalta pörssin ulkopuolella tehtävien kauppojen varainsiirtoverosta ollaan luopumassa. Lisäksi direktiivi asettaa vaatimuksia kauppojen julkistamisesta volyymin, kauppahinnan ja toteutusajankohdan suhteen, mutta julkistamiskanava on vapaampi. Edelleen, direktiivi velvoittaa antamaan kirjallisen selvityksen omasta parhaan toteutuksen politiikastaan sekä seuraamaan sisäistä toteuttamispolitiikkaa jatkuvasti, joten myös näiden prosessien määrittely kuului projektiin. Oleellista oli myös se, kuinka toteuttamispolitiikasta viestittiin asiakkaille, ja se päätettiin toteuttaa osana asiakkaille kirjallisesti lähetettävää MiFID-tiedotepakettia (2004/39/EY: 21, 2006/73/EY: 44-46).

Markkinapaikkojen lisääntyminen heitti haasteen välittäjille, sillä kauppojen raportointi hajautuu useaan eri paikkaan. Asiakkaan kannalta parhaan kauppapaikan valinta on näin ollen haasteellista, sillä informaation saaminen tehdyistä kaupoista on entistä monimutkaisempaa. Aiemmin tiedot tehdyistä kaupoista on julkistettu pörssissä, mutta koska pörssi ei enää ole ainoa kauppapaikka, muualla tehtävät kaupat voidaan julkistaa pörssin ulkopuolella.

Toimeenpanokäytäntöjen toteutusprojekti jaettiin kahtia Varainhoidon ja Pääomamarkkinoiden kesken, sillä molemmilla oli asiakkaiden erilaisista tarpeista johtuen yksilölliset

tavoitteet direktiivin toteuttamisessa. Teknisesti projektit kuitenkin etenivät samansuuntaisesti ja sisällöt olivat yhtenäiset, joten tavoitteet ja määrittelyt synkronoitiin. Vaikka kahden eri osaston asiakkaiden tarpeet olivat erilaisia, lukuisat samat sijoittajat käyttivät sekä Varainhoidon että Pääomamarkkinoiden palveluita ja tästäkin syystä yhdenmukaisen prosessien luominen oli perusteltua.

Kiteytetysti direktiivi aiheutti case-yrityksessä muutoksia nykyprosessiin kolmella tasolla: toimeksiantojen vastaanotto ja dokumentti tuli järkevöittää, toimeksiantojen toteutuksesta tuli luoda tarkat toteuttamispoliitikat sekä raportointi ja kauppojen julkistustapa muutuivat. Aluksi tunnistettiin konsernin laajuisesti ne tuotteet ja palvelut, joihin direktiivi näiltä osin tulisi vaikuttamaan. Pääryhminä olivat listaamattomat ja listatut arvopaperit sekä kaupankäyntipalveluina joko internetpalvelu tai osakedeski. Konsernin yhtiöiden kautta tehtävät pörssin ulkopuoliset OTC-kaupat päätettiin julkaista yhteisen kanavan eli yrityksen nettisivujen kautta. Aikataulullisesti projekti saavutti tavoitteensa, sillä muutos koski erityisesti tietoteknisiä järjestelmiä ja vaati päätöksiä, jotka yllätyksellisesti saatiin tehtyä ajoissa.

4.3.6 Asiakasjärjestyskäytännöt

Direktiivin perustarkoitusta eli sijoittajien suojan parantamista toteutetaan esimerkiksi velvoittamalla sijoituspalveluyritykset kohtelemaan asiakkaita tasapuolisesti. Asiakasjärjestyskäytäntöjä määriteltäessä tavoitteena on ollut sijoittajien samanarvoinen kohtelu kauppojen suuruudesta tai muista muuttujista riippumatta. Asiakasjärjestyskäytäntöjä sivuava säädäntö keskittyy sekä perustapauksien toteuttamiseen että poikkeuksellisia toimenpiteitä vaativien rajahintatoimeksiantojen toteuttamiseen. Peruseriaate on "first come, first served".

Kunkin asiakkaan toimeksianto tulee toteuttaa täsmällisesti, tasapuolisesti ja nopeasti suhteessa muiden asiakkaiden ja yritysten omiin toimeksiantoihin. Poikkeuksena tästä ovat rajahintatoimeksiannot, eli toimeksiannot joiden toteutumishinnan tai hintahaarukan kauppaosapuoli on määritellyt etukäteen. Kyseisiä toimeksiantoja ei välttämättä voida toteuttaa välittömästi, mutta rajahintatoimeksiannot tulee julkistaa aiemmista käytännöis-

tä poikkeavalla tavalla. Toimeksiantojen ja kauppojen kirjaaminen on tehtävä oikein ja järjestyksessä. Mahdollisista ongelmista edellä mainituissa velvollisuuksissa tulee ilmoittaa yksityisasiakkaille viipymättä. Myös eri asiakkaiden toimeksiantojen yhdistäminen keskenään tai yrityksen omien toimeksiantojen kanssa on pääsääntöisesti direktiivin mukaan kiellettyä, ellei yritys pysty osoittamaan, että se on kaikkien asiakkaiden edun mukaista (2004/39/EY: 19, 22; 2006/73/EY: 47-49).

Case-yrityksessä asiakasjärjestyskäytäntöjen käyttöönotto vaati pitkällä aikavälillä teknisiä muutoksia tietojärjestelmiin ja käytettäviin ohjelmiin, mutta heti direktiivin voimaan astumisen yhteydessä kaikkia vaadittavia muutoksia ei ollut mahdollista toteuttaa. Alaprojekti jakautui kahteen osaan liiketoimintayksiköiden jaon mukaisesti, sillä Varainhoitoa ja Pääomamarkkinoita koskevat säädökset jouduttiin kussakin yksikössä toteuttamaan hieman eri tavoilla sekä asiakkaiden antamien toimeksiantojen tyyppin että asiakassuhteiden laadun mukaan.

Yksi projektin tavoitteista oli määritellä Varainhoidolle periaatteet toimeksiantojen toteuttamisjärjestelyjä ja kauppojen jakamista varten. Sääntöjen noudattaminen ja valvonta käytännössä edellytti sitä, että toimeksiannot kirjattaisiin sähköisesti. Koska direktiivin astuessa voimaan tämä ei vielä teknisesti ollut mahdollista, asiakkaiden toimeksiantoja ylläpidettiin Varainhoidossa käsin erillisiin toimeksiantokirjoihin, käytännössä siis ruutuvihkoihin. Osa asiakasrajapinnassa työskennelleistä oli näin jo toiminutkin, mutta nyt toimintatavasta tuli direktiivin myötä pakollinen kaikille niille, jotka ottivat vastaan toimeksiantoja asiakkailta. Toimintatavan esittely aiheutti paljon kommentteja hankaluutensa ja tehottomuutensa takia. Lisäksi menetelmän käyttöönotosta tiedotettiin virallisesti vasta paria päivää ennen direktiivin voimaantulusta, jolloin myös kirjat jaettiin niitä tarvitseville työntekijöille. Aikaa uuden käytännön sisäistämiseen ei juurikaan annettu. Asiakkaiden tasapuolinen kohtelu täytyy varmistaa myös niissä tilanteissa, kun Varainhoitoasiakkaiden salkkuihin allokoidaan suuria kertakauppoja mallisalkkujen suhteen mukaan. Mahdolliset haitat kauppojen yhdistämisestä päätettiin tiedottaa asiakkaille direktiivin edellytysten mukaisesti sopimusuudistuksen myötä vakimuotoisissa sopimusehdoissa.

Direktiivi antaa mahdollisuuden olla ilmoittamatta rajahintatoimeksiantoja jos asiakas niin haluaa. Kyseinen kaupankäyntitapa koskee erityisesti Pääomamarkkinoita. Rajahintatoimeksiannon julkaisematta jättäminen oli ainakin meklarien näkökulmasta suositeltavaa, sillä kyseessä olivat useimmiten suurempien sijoittajien toimeksiannot. Kauppatietojen julkaisemisella tai julkaisematta jättämisellä oli todellisuudessaakin merkitystä. Käytännössä, ainakin alkuvaiheessa, toimeksiannon saajan täytyi rajahintatapauksessa erikseen tiedustella asiakkaalta, saattoiko toimeksiannon jättää julkaisematta. Tarkoituksenmukaista olisi, että varsinkin suurilta ja ahkerasti kauppaa käyviltä asiakkailta rajahintatoimeksiantojen julkaisematta jättämiseen pyydetäisiin pysyvä lupa esimerkiksi valtakirjalla. Pysyvä järjestely vaati ehdottomasti teknisiä apuvälineitä ja hälytyksiä kaupankäyntijärjestelmiin, jottei kauppvoja virheellisesti olisi jätetty ilmoittamatta.

Edellä mainittujen seikkojen lisäksi kyseisen alaprojektin tehtävänä oli ohjeistaa sekä Varainhoidon että välityksen työntekijät toimimaan direktiivin antamien ohjeiden mukaisesti. Kuten jo Varainhoidon kohdalla huomattiin, lopulliset ohjeistukset annettiin todella myöhään, vaikka alustavia tietoja muuttuvista käytännöistä ehdittiin kertoa jo syyskuussa 2007. Käytännössä toimenpiteet kuitenkin alkurysäyksen jälkeen muokkautuivat melko nopeasti vaatimuksien kaltaisiksi.

4.3.7 Päivittäinen raportointi

Raportointi asiakkaille on yksi sijoituspalveluyrityksen näkyvimmistä asiakasviestinnän muodoista. Asiakkaiden tulee saada suorittamistaan transaktioista tarvittavat tiedot oikein ja oikeassa muodossa. Raportteja tarvitsevat asiakkaan lisäksi esimerkiksi verottaja ja muut viranomaiset, kirjanpitäjät ja yrityksen talousosastot, jotka puolestaan ovat edelleen vastuullisia raportoimaan toimistaan eteenpäin. Raportointi on oltava yhdenmukaista ja täyttää sisällön ja muodon osalta tietyt vaatimukset. Raportoinnilla sijoituspalveluyritys osoittaa asiakkailleen myös asiakassuhteen arvostuksesta, sillä se on merkittävä kontaktipinta erityisesti passiivisimpiin asiakkaisiin.

MiFID:n tavoitteet asiakasraportoinnin kehittämisessä ja yhdenmukaistamisessa sivuavat paitsi asiakkaan etua – asiakkaalla on oikeus saada luotettava dokumentti tekemis-
tään transaktioista – myös viranomaisten valvontamahdollisuuksia asiakkaiden suoritamista sijoitustoimista. Raportoinnista jää merkinnät sijoituspalveluyrityksien tietokantoihin, joten raporttien avulla voidaan tarvittaessa lähteä selvittämään epäselvyyksiä. Raportit ovat eräänlainen tosite toteutetusta toimeksiannosta, josta voidaan jälkikäteen tarkistaa tehtyjen toimenpiteiden toteutuksen asianmukaisuus. Raportointi koostuu sekä transaktiokohtaisesta raportoinnista että kokoomaraporteista, joita toimitetaan asiakkaille esimerkiksi vuoden aikana tietyllä sijoitusinstrumentilla tehdyistä kaupoista tai kokonaisuudessaan koko vuoden tapahtumista.

MiFID:n vaatimukset koskevat lähinnä päivittäistä raportointia. Raportit liiketoimista on laadittava sähköisessä muodossa, lähinnä virheiden välttämiseksi sekä tiedon luotettavuuden ja säilymisen varmistamiseksi. Tästä johtuen raportointi on pitkälti tekniikan varassa ja direktiivin vaatimuksien täyttämiseksi muutoksia on tehtävä ennen kaikkea järjestelmiin ja ohjelmiin. Raportointimenetelmät on suunniteltava niin, että ne ovat tietoturvallisia ja mahdolliset virheet on helppo jäljittää ja korjata. Lisäksi luotuihin raportointimenetelmiin on saatava viranomaisen hyväksyntä. Itse raportoitavat tiedot on lueteltu niin, että niitä voidaan rahoitusinstrumentin erityispiirteet huomioiden hieman soveltaa. Raportteihin sisällytettävät tiedot ovat hyvin yksityiskohtaisia aina päivämäärästä ja ajasta määrien ja hintojen kautta kauppapaikan yksilöintiin. Kaiken kaikkiaan raportille säädetään 23 erilaista tietokenttää yksityiskohtaisine kuvauksineen siitä, minkälaista tietoa ja missä muodossa kentissä ilmoitetaan (1287/2006 12-13, liite 1; Ratan standardi RA5.1).

Raportoinnin alaprojekti käynnistyi odottamisella: CESR:ltä eli Euroopan arvopaperimarkkinavalvojen komitealta tarvittiin konsultaatiota direktiivin velvoitteisiin liittyen, joita odotti myös Rata ennen raportointiin liittyvän standardinsa julkaisua. Systeemipuolella tunnistettiin muutostarpeet ja tiedon raportoinnista asetetut vaatimukset, joihin liittyen käytiin läpi järjestelmät ja niiden silloiset valmiudet. Raportointiin liittyviä muutoksia tai päivityksiä teetettiin lopulta seitsemään eri kaupankäynti-, asiakastieto- tai raportointijär-

jestelmään. Tietoteknisissä projekteissa oleellista oli myös testaus, joka piti saada valmiiksi ennen direktiivin voimaantulusta.

Raportoinnin saattaminen direktiivin vaatimusten mukaiseksi oli yksi niistä projekteista, joissa epäonnistuminen ei ollut mahdollista. Raportointivaatimukset olivat yksiselitteisiä, ja järjestelmiin liittyen uudistukset olivat välttämättömiä, sillä väliaikaratkaisuja ei ollut toiminnan suuren volyymin takia edes mahdollista toteuttaa. Tosin raportoinnin pääpiirteet olivat olleet samansuuntaiset jo aiemmassa säädännössä. Toisaalta projektin vaikeuskerrointa lisäsi se, että järjestelmämuutoksissa oltiin pitkälle riippuvaisia järjestelmien tekijöistä ja palveluntarjoajista, joten järjestelmäkohtaisia muutosprojekteja oli useita. Lopulta vaadittavat muutokset saatiin toteutettua ja päivittäinen raportointi pystyttiin suorittamaan vaatimusten mukaisesti.

4.3.8 Reaaliaikainen kaupanjulkaisujärjestelmä

Kauppapaikkojen lisääntymisen aiheuttamasta markkinainformaation hajaantumisesta johtuen kauppätiedot on saatava markkinoille nopeasti. Jotta hajallaan oleva tieto olisi helpommin ja tehokkaammin hyödynnettävissä tiedon jakelukanavien ollessa moninaisia, jaettavan tiedon formaatin on oltava yhdenmukainen. Tämä palvelee sekä sijoittajia että sijoituspalveluyrityksiä, jotka molemmat osaltaan ovat sekä tuottamassa että hyödyntämässä markkinoilla olevaa tietoa omassa sijoitustoiminnassaan.

Jos kauppaa käydään säänneltyjen markkinoiden järjestelmissä, toisin sanoen pörssissä, tieto kaupoista päivittyy pörssin järjestelmien kautta markkinoille. Myös muilla kauppapaikoilla toteutetuista kaupoista tiedot on saatava markkinoiden käyttöön yhtä tehokkaasti, jotta kauppapaikat olisivat tasa-arvoisessa asemassa.

Direktiivissä puhutaan kaupankäynnin jälkeisistä avoimuusvaatimuksista, joiden avulla saavutetaan markkinatiedon tehokkaampi jakelu ja käytettävyys. Erillisillä kauppapaikoilla toteutetuista kaupoista tulee mahdollisimman reaaliaikaisesti julkistaa määrä, hinta ja toteutusajankohta. Reaaliaikaisesti ei tarvitse kuitenkaan julkistaa kaikkia kauppvoja, sillä harkintavaltaa voidaan soveltaa erityislaatuissa tai erityisen suurissa kaupoissa, tosin

viivästyttettyyn julkaisuun on saatava lupa viranomaisilta. Kaupoista tulee julkistaa lähinnä kauppapaikkaa, määrää ja hintaa sekä ajankohtaa koskevat tiedot. Kaupan osapuolet sopivat keskenään siitä, kuka tiedot julkaisee: myyjä tai myyjän lukuun toimiva sijoituspalveluyritys, tai ostaja tai ostajan lukuun toimiva yritys. Asetuksessa annetaan viiveellä julkistettaville kaupoille raja-arvot tunnista aina kolmannen kaupantekopäivän loppuun saakka riippuen siitä, minkä suuruinen kauppa on suhteessa päivävaihtoon. Kaiken kaikkiaan erilaisia luokkia on 22, joten manuaalinen tai muistinvarainen hallintajärjestelmä ei tässäkään tapauksessa tule kyseeseen (2004/39/EY: 28, 30, 45; 1287/2006: 27).

Kaupanjulkaisujärjestelmää koskeva alaprojekti käynnistyi meklareille suunnattujen ohjeiden luomisesta. Kaikista kaupoista, jotka tehdään julkisesti noteeratuilla arvopapereilla, mutta ei yleisessä kaupankäyntijärjestelmässä, taltioidaan julkaisuun vaadittavat tiedot. Tämän jälkeen tehtiin päätös julkaisukanavasta, ja omat nettisivut osoittautuivat tässäkin tapauksessa käytännöllisimmäksi vaihtoehdoksi. Julkaisujärjestelmä täytyi myös rakentaa, ja sen valmistuminen osui samaan ajankohtaan uusien nettisivujen käyttöönoton kanssa. Näin ollen säästyttiin ylimääräiseltä työltä, kun vanhoja sivuja ei enää tarvinnut päivittää. Koska kyseessä oli pitkälti IT-projekti, järjestelmään liittyvät epävarmuudet piti karsia pois testaamalla ja lopulta varmistaa julkaistavan tiedon yksityiskohtaiset laatuvaatimukset. Julkaisujärjestelmään liittyvä projekti saatiin kunnialla maaliin, sillä uudistukset olivat melko suoraviivaisia ja vaatimukset selkeitä. Suurin haaste pitkällä aikavälillä on se, kuinka koko direktiivin ajatus hajautuneista kauppapaikoista toimii käytännössä, mutta siihen seikkaan yksittäisillä yrityksillä on minimaaliset vaikutusmahdollisuudet.

4.3.9 Compliance- ja riskienhallintatoiminnot

Direktiivin toteutumista sijoituspalveluyrityksissä valvotaan suoraan viranomaisten taholta, mutta lisäksi edellytetään myös itsevalvontaa. Sijoituspalveluyrityksen compliance- ja riskienhallintatoiminnoille on näin ollen asetettu direktiivissä useita toiminnan valvomiin ja korjaaviin toimenpiteisiin liittyviä vaatimuksia. Itsevalvonnan ohjeistus on luonteeltaan osittain yksityiskohtaista, mutta ennen kaikkea periaatteellista.

Direktiivi edellyttää, että sijoituspalveluyrityksellä on oltava moitteettomat hallinto- ja kirjanpitoimenettelyt, omat sisäiset valvontajärjestelmät, tehokkaat riskienarviointimenettelyt sekä tehokkaat valvonta- ja turvajärjestelyt tiedonkäsittelyjärjestelmille. Näiden velvoitteiden toteuttaminen koostuu johdon ja työntekijöiden; järjestelmien, tekniikoiden ja prosessien sekä yhteistyökumppaneiden toiminnan valvonnasta. Suomalaiseen, tiukahkoon valvontaan tottuneelle seuraavat vaatimukset saattavat kuulostaa itsestäänselvyyksiltä. Sisäinen valvonta on direktiivissä määritelty neliportaiseksi: direktiivin vaatimat järjestelyt on toteutettava, niitä on valvottava, virheet on korjattava ja valvonnasta on raportoitava. Tätä jakoa noudattaen direktiivissä nimetään riskienhallinnan tehtävät; osallistuminen järjestelyihin ja ongelmien ennaltaehkäisy, toiminnan järjestämisen yleiset vaatimukset; direktiivin toteuttaminen, sisäinen tarkastus; valvonta sekä lisäksi ylimmän johdon velvoitteet ja vastuut (2004/39/EY: 13; 2006/73/EY: 5-9).

Compliance- ja riskienhallintafunktiot ovat case-yrityksessä olleet olemassa jo vanhojen säännösten mukaisesti, joten päätoimenpiteitä projektin alkuvaiheessa oli toimintoja koskevien prosessien ja toimintapolitiikkojen uudelleenmäärittely ja päivitys. Myös sisäisestä valvonnasta annettavaa viranomaisraportointia tuli kehittää. Jotta direktiivin voimaantulon yhteydessä valmius valvontaan olisi ollut olemassa, kyseisen alaprojektin oli tarkoitus valmistua jo paria viikkoa ennen marraskuun 1. päivää. Lakimuutoksien viivästymisestä, kohtalaisesta valmiudesta ja muiden projektien viivästymisestä johtuen compliance- ja riskienhallintatoimintoja ryhdyttiin todenteolla kehittämään vasta marraskuun puolessa välissä – siis jo direktiivin voimassaoloaikana.

Compliance- ja riskienhallintatoiminnoilla on case-yrityksessä ollut historiallisesti hieman ristiriitainen asema. Usein uusiin ohjeistuksiin suhtaudutaan merkinä siitä, että työnteko tulee monimutkaistumaan. Toisaalta tehokkaasti suoritettu sisäinen valvonta on kilpailuetu ja vahvuus asiakkaiden silmissä, vaikka joskus asiakkaistakin tiukentuneet vaatimukset ovat tuntuneen hankalilta ja epämiellyttäviltä. Direktiivin implementoinnin kannalta compliance- ja riskienhallintatoiminnot ovat olleet aivan keskeisessä asemassa – siiväavathan direktiivin edellyttämät muutokset eniten juuri näiden toimintojen vastuulla

olevia asioita. Toimitusjohtaja useampaan otteeseen MiFID-projektin aikana viittasi siihen, kuinka oleellista riskienhallinnan työn edistäminen on. Toisaalta, jos sisäisen valvonnan työ olisi ollut jo valmiiksi organisaatiossa arvostetussa asemassa, kyseisenlaisia mainospuheita tuskin olisi tarvinnut pitää.

4.3.10 Asiakasvalitusten käsittelyprosessi

Vaikka direktiivillä pyritään suojaamaan asiakasta virheelliseltä palvelulta jo etukäteen mm. asettamalla sijoituspalvelujen tarjoaminen luvanvaraisiksi, virheitä ja erehdyksiä ei voida välttää. Asiakasreklamaatioiden käsittelyyn viittaavalla sääntelyllä pyritään minimoimaan asiakkaan kärsimää vahinkoa virheiden, erehdyksien ja muiden asiakasta haittaavien, palvelua koskevien epäkohtien osalta.

Sijoituspalvelutoimiluvan myöntämisedellytyksissä vaatimuksena on erinäisten toimintasuunnitelmien tekeminen ja menettelytapojen noudattaminen, joista valituksien käsittely on eräs. Tiedot kaikista asiakasvalituksista ja niiden ratkaisemiseksi toteutetuista toimenpiteistä on säilytettävä. Käytännöt tulee vielä hyväksyttää erikseen (2004/39/EY: 13; 2006/73/EY: 10).

Direktiivien vaatimuksia ryhdyttiin case-yrityksessä toteuttamaan kahden vaiheen kautta. Ensimmäinen vaihe sisälsi reklamaatioiden käsittelyn ja läpinäkyvien sekä tehokkaiden toimintatapojen suunnittelun, dokumentoinnin ja hyväksyttämisen. Toiseen vaiheeseen edettiin, kun käsittelyprosessi implementoitiin käytännössä. Reklamaatioprosessin suunnittelussa avainasemassa olivat riskienhallinta sekä lakiosasto, mutta prosessia toteuttavat asiakasrajapinnassa olevat henkilöt: myynti, Varainhoito ja sijoittajapalvelu. Valitusprosessista luotiin 8-vaiheinen kaavio, joka määritteli valituksien luokitteluperusteet, toimenpiteistä päättävät yhteyshenkilöt ja lisäksi vaiheet valitusprosessissa sekä yrityksen että asiakkaan näkökulmasta. Kuvauksessa määriteltiin tarkat toimintatavat kunkin valituksen kohdalla, raportoinneista johtoryhmälle, valituksien arkistoinnista ja säilyttämisestä ja ennen kaikkea toimintatavat, joilla valituksista voitiin yrityksessä hyötyä. Valituksiahan voidaan käyttää tuotteiden ja palveluiden edelleen kehittämiseen, ja ainakin teoriassa myös kääntää myyntivalitiksi vakava suhtautuminen valitukseen ja virheistä op-

piminen. Aiemmin valituksien käsittely oli riippunut pitkälti valituksen vastaanottaneen henkilön paneutumisesta, eikä prosessia ollut keskitetty.

Asiakkaiden reklamointiprosessia koskeva muutosprojektin valmistui ensimmäisenä. Asiakasreklamaatioiden käsittelyprosessi oli myös ensimmäinen MiFID:iä liittyvä konkreettinen muutos, josta tiedotettiin ja josta järjestettiin koulutus muutosprojekteihin osallistumattomille työntekijöille kesällä 2007. Tilaisuudessa kävi selvästi ilmi, etteivät työntekijät vielä omien sanojensa mukaan ymmärtäneet MiFID:n laajuutta eivätkä sisältöä. Viesti projektityöntekijöille oli selkeä: tietoa direktiivistä kaivattiin kipeästi.

4.3.11 Henkilökunnan kaupankäynti

Uuden direktiivin henkilökohtaisen kaupankäynnin säädäntöön liittyy korkean eettisyyden vaatimus. Sisäpiirikauppaa on Suomessa valvonut Rahoitustarkastus. Ohjeita asianmukaisesta toiminnasta on taas antanut APVY. Säädännöllä halutaan estää sisäpiiritiedon väärinkäyttö sekä turvata sijoittajien tasapuolinen kohtelu.

Myös henkilökunnan kaupankäyntiin liittyvien velvoitteiden täyttäminen on ehtona sijoituspalvelutoimiluvan saamiselle. Yrityksien on luotava menetelmät ja järjestelmät henkilökunnan kaupankäynnin valvomiseksi. Sijoituspalveluyrityksessä työtään tekevät henkilöt eivät saa käyttää mahdollisesti saamiaan sisäpiiritietoja tai muita luottamuksellisia tietoja hyödyksi omassa kaupankäynnissään. Henkilökunta ei myöskään saa ohjeistaa kolmatta osapuolta tekemään kauppvoja, joihin liittyy sisäpiiritiedon tai muun luottamuksellisen tiedon väärinkäyttö. Sen lisäksi, että direktiivi vaatii yrityksiä rajoittamaan ja valvomaan henkilökunnan kaupankäyntiä, se edellyttää myös, että työntekijät tiedostavat henkilökohtaiseen kaupankäyntiin liittyvät rajoitukset. Valvonta järjestetään sisäisen rekisterin avulla, joka taltioi tiedot henkilökunnan kaupankäynnistä. APVY:n ohjeistus on konkreettisten toimintaohjeiden kannalta avainasemassa, sillä direktiivissä ei suoraan ilmoiteta, kuinka kauppvoja tulisi valvoa – yleisellä tasolla ainoastaan edellytetään, että niin on tehtävä (2004/39/EY: 13; 2006/73/EY: 12; APVY:n jäsenyhteisöjen kaupankäyntiohje).

Alaprojektia toteutettaessa oli huomioitava se vaatimus, että työntekijöiden tulee itse olla tietoisia rajoituksista. Seurantajärjestelmät säilyvät kevyempinä ja valvonta on helpompaa. Työntekijöiden tietoisuutta lisätään sisäisillä ohjeilla, joissa toimintatavoista tiedotetaan. Direktiivin implementoinnin ohessa tätä ohjeistusta ei tarvinnut luoda täysin alusta, sillä vastaavanlaista ohjeistusta oli yrityksessä annettu jo aiemmin eettisten ohjeiden yhteydessä. Yksityiskohtaisemmalla tasolla ohjeissa esimerkiksi suositellaan, että työntekijät sijoittaisivat arvopaperien sijasta rahastoihin – näin voidaan entisestään ehkäistä sitä, että sisäpiiritietojen tai luottamuksellisen tiedon väärinkäytöksistä heräisi edes epäilyjä.

Arvopaperikeskus ylläpitää sisäpiirirekisteriä, jossa julkaistaan tiedot sekä kaupoista että sellaisista ilmoitusvelvollisista henkilöistä, jotka voivat potentiaalisesti saada sisäpiirin tietoa markkinoiden tapahtumista. Ilmoitusvelvollisten tekemä ilmoitus arvopaperikaupoista on tosin vain osa henkilökohtaisten kauppojen valvontaa. Yleisenä ohjeena pidetäänkin kaikkiin kauppoihin liittyen sitä, etteivät ne missään tapauksessa saa vahingoittaa tai olla ristiriidassa asiakkaan etua ajatellen.

4.3.12 Ulkoistetut palveluntarjoajakumppanuudet

MiFID:n vaatimukset eivät ulotu ainoastaan direktiivin mukaisia tuotteita tarjoaviin sijoituspalveluyrityksiin, vaan myös sellaisiin yrityksiin, joilta sijoituspalveluyritykset hankkivat asiakkailleen tarjoamiaan palveluita. Kaikkien palveluiden, joita sijoituspalveluyritys asiakkaalleen tarjoaa, on täytettävä direktiivin vaatimukset riippumatta tuotteen tai palvelun alkuperästä. Tämä asettaa vaatimuksia sijoituspalveluyrityksille partnereiden valinnassa, sillä jos partnerin toimintaa ei direktiivi muutoin velvoita, sijoituspalveluyrityksen vastuulla on pitää huolta välittämiensä palveluiden asianmukaisuudesta.

Toimivat kumppanuussuhteet ovat yksi edellytys sijoituspalvelutoimiluvan saamiselle. Kolmansiin osapuoliin liitetyt vaatimukset sivuavat sijoittajansuojaa. Jos operatiivisia toimenpiteitä annetaan kolmansien osapuolien hoidettavaksi, riskiä on vältettävä ja sisäinen valvonta ei saa ulkoistamisesta johtuen kärsiä. Epäonnistuminen oleellisten operatiivisten toimintojen suorittamisessa voi johtaa toimiluvan menettämiseen. Ylimmän johdon vastuut ja yrityksen velvoitteet asiakkaitaan kohtaan eivät riipu palvelun alkuperästä.

rästä. Sijoituspalveluyritys on velvoitettu erinäisiin toimenpiteisiin varmistuakseen siitä, että kumppanilla on tarvittavat tiedot, taidot ja muut valmiudet tehtävien hoitamiseksi. Lisäksi direktiivi velvoittaa, että sijoituspalveluyrityksellä itsellään tulee olla valmiudet valvoa yhteistyösuhteen direktiivin mukaista toteutumista. Tähän liittyy mm. teknisiä sovelluksia asiakkuutta ja toimeksiantoja koskevan tiedon keräämiseksi ja jakamiseksi. Oman lisähaasteensa ulkoistamiseen tuovat kolmansissa maissa, eli valtioissa joissa direktiivi ei ole voimassa, toimivat ulkoiset palvelutarjoajat, joiden on täytettävä direktiivin vaatimukset riippumatta kansallisesta lainsäädännöstä. Myös Rata päivitti toiminnan ulkoistukseen liittyviä standardejaan, joiden mukaan toimintojen ulkoistamisesta tuli lähettää ilmoitus Ratan arvioitavaksi (2004/39/EY: 13; 2006/73/EY: 13-14; Ratan standardit 1.6 ja RA1.6).

Käytännössä vasta standardien voimaanastuminen marraskuun alussa 2007 käynnisti case-yrityksessä toimintojen ulkoistukseen liittyvän alaprojektin. Myöhäisestä aloitukselta johtuen projekti viivästyi. Erityisesti standardista kaivattiin selvennystä konsernin sisäisiin ulkoistamiskäytäntöihin sekä kolmansiin maihin ulkoistamiseen liittyen, sillä konserniin kuuluu yhtiöitä, joita direktiivi ei velvoita liiketoiminnan laadusta tai toimipaikasta johtuen. Standardin tuoman lisäselvyyden avulla konsernin ulkoistamispolitiikkaa pystyttiin päivittämään ja kumppanuudet käytiin yksitellen läpi direktiivin vaatimusten näkökulmasta. Vaikka projekti myöhästyi, se ei lopulta standardin julkaisemisen jälkeen aiheuttanut ongelmia. Case-yrityksessä todettiin, että ulkoistamispolitiikka ja kumppanuussuhteet olivat jo valmiiksi hyvällä tolalla. Tapaukset pystyttiin käsittelemään tehokkaasti eikä suuria muutoksia lopulta tarvittu.

4.3.13 Asiakkaan varojen ja omaisuuden turvaaminen

Suomessa sijoittajan suojaan, yhteen direktiivin päätarkoituksista, on kiinnitetty huomiota jo vanhassa lainsäädännössä. MiFID:n myötä muuttuivat lähinnä käytännöt dokumentoinnissa, prosesseissa ja asiakkaiden informoisissa. Sijoittajan suoja koostuu periaatteessa kahdesta kokonaisuudesta: varojen huolehtimisesta normaalissa, päivittäisessä liiketoiminnassa sekä varojen suojaamisesta ongelmatilanteissa, esimerkiksi sijoituspalveluyrityksen ollessa maksukyvytön. Sijoittajien suoja voidaan laajassa mielessä

mieltää myös sijoituspalveluyrityksien suojaksi, sillä yhtenä tavoitteena on sijoittajien luottamuksen varmistaminen järjestelmää kohtaan. Näin pystytään parantamaan sijoituspalveluyrityksien toimintaedellytyksiä ja minimoimaan rahoituskriisien vaikutukset markkinoiden toimintaan.

Myös asiakkaiden omaisuuden suojaaminen on yksi sijoituspalvelutoimiluvan saantiedellytyksistä. Sijoituspalveluyrityksen on järjestettävä asiakkaidensa varojen suojaus niin jokapäiväisessä toiminnassa kuin ongelmatilanteissakin huolellisesti, jottei väärinkäytöksiä tapahdu. Asiakkaiden varojen käyttö yrityksen omaan lukuun on estetty luottolaitoksia lukuun ottamatta. Käytännössä asiakkaiden varat on pystyttävä erottamaan toisistaan sekä yrityksen omista varoista, mikä asettaa vaatimuksia tietojärjestelmille. Tilit sekä asiakastiedot on pystyttävä varmistamaan oikeiksi ja niitä tulee täsmäyttää säännöllisesti. Myös kolmannen osapuolen maine, esimerkiksi arvopaperisäilyttäjän maine ja asiantuntemus on arvioitava sijoittajien suojan kannalta. Käytännön ohjeistuksessa edellytetään asiakkaiden varojen viipymätön talletus asiakkaalle avatulle tilille. Nykyaikana sähköistä rahaa on vaikea jättää kuljeksimaan konttorin pöydälle, mutta esimerkiksi fyysisiä osakekirjoja on edelleen liikenteessä, ja niiden säilyttämiseen sisältyy aina riski hukkaamisesta. Direktiivi määrittelee myös laatuksiteerit hyväksyttävälle rahamarkkinarahastoille, jotka matalariskisinä ovat vaihtoehtoina pankkitalletuksille esimerkiksi yrityksen kassanhallinnan järjestämisessä (2004/39/EY: 13; 2006/73/EY: 16-18).

Omaisuuden suojaa käsittelevässä alaprojektissa keskityttiin kolmeen asiaan: säilyttäjäen eli edellä mainittujen kolmansien osapuolien valintaperusteiden dokumentointiin, säilytyksien valvontaprosessin määrittelyyn ja dokumentointiin sekä sijoittajien tiedottamiseen. Työ oli olemassa olevien käytäntöjen kuvaamista ja periaatteiden uudelleen pohjimista: ohjeiden ja manuaalien luomista tai päivittämistä. Sijoittajan suojaa sivuttiin useassa muussakin projektissa, joten yhteistyötä kyseisten projektien välillä oli paljon. Aikataulullisesti projektin toteuttaminen ei ollut haasteellisimmasta päästä, sillä siihen ei suoraan liittynyt järjestelmä uudistuksia, jotka monissa tapauksissa romuttivat aikataulut yllätyksellisyydellään. Tosin vuoden 2007 aikana case-yrityksessä uudistettiin säilytys- ja kaupankäyntijärjestelmät osaltaan muualta kuin MiFID:stä peräisin olevien vaatimuksien

takia. Alaprojektin toteuttamisen suoraviivaisuudesta huolimatta dokumenttien luonnostelu oli kesken direktiivin astuessa voimaan sekä säilyttäjiä valintaprosessin että säilytyksien valvontaprosessin osalta. Haasteita siis riitti aina vuoden 2007 loppuun asti sekä uusissa järjestelmissä että MiFID:n vaatimuksien täyttämässä.

4.3.14 Eturistiriidat

Eturistiriitatilanteiden välttäminen on osa sijoittajan suojaamista ja asiakkaan parhaan edun toteutumisen takaamista. Eturistiriitoja voi ilmetä asiakkaan ja yrityksen välillä tai asiakkaiden kesken. Eturistiriitojen tunnistaminen ja välttäminen riippuvat pitkälti henkilöstön työetiikasta, jota johto omalla toiminnallaan ohjaa. Jotta direktiivin vaatimukset asiakkaiden tasapuolisesta kohtelusta ja toiminnasta asiakkaan edun mukaisesti täyttyvät, eturistiriitojen välttämiseksi ja käsittelemiseksi on luotava omat prosessinsa ja valvontamekanisminsa. Yrityksen ja sen edustajien intressejä tulee pohtia: saisiko jokin kannustin yrityksen toimimaan vastoin asiakkaan parasta etua?

Direktiivi edellyttää, että kaikki mahdolliset eturistiriidat asiakkaan ja yrityksen tai sen edustajien sekä asiakkaiden välillä yritetään huomioida. Jos eturistiriitoja havaitaan, asiakasta tulee tiedotta näistä ennen liiketoimiin ryhtymistä. Mahdollisissa eturistiriitatilanteissa yritys tai sen edustaja saattaa hyötyä taloudellisesti asiakkaan kustannuksella, yrityksen ja asiakkaan päämäärät liiketoimien suhteen ovat ristiriidassa, yritys hyötyy toisen asiakkaan suosimisesta toisen kustannuksella, yritys kilpailee asiakkaansa kanssa tai asiaan liittyy kolmas osapuoli, jolta saatu palkkio kannustaa asiakkaan edun vastaiseen toimintaan. Tilanteiden välttämiseksi direktiivi edellyttää sijoituspalveluyrityksiltä kirjallisia toimintaperiaatteita, joissa huomioidaan eturistiriitatilanteisiin liittyvät palvelut ja olosuhteet, ja määritellään sisäiset toimenpiteet näiden tilanteiden välttämiseksi. Jos eturistiriidat liittyvät yrityksen yksittäisiin edustajiin, on varmistettava toimeksiantojen riippumaton toteutus (2004/39/EY: 13, 18; 2006/73/EY: 21-23).

Case-yrityksessä potentiaalisiksi eturistiriitatilanteiden aiheuttajaksi katsottiin konsernin useat yhtiöt sekä tarjottavien palveluiden laaja kirjo. Skenaarioita hahmoteltiin mm. työntekijöiden intresseistä, palkitsemisjärjestelmistä ja liiketoimintayksikköjen välisestä kilpai-

lusta johtuvista eturistiriitatilanteista. Uudet hallituksen hyväksymät kirjalliset toimintaperiaateohjeet liitettiin henkilökunnalle kohdistettuun eettisen toiminnan ohjeeseen, joissa painotettiin työntekijän vastuuta eturistiriitatilanteiden välttämiseksi. Direktiivin edellyttämä valvonta suunniteltiin niin, että kaikkien työntekijöiden intressit, esim. määräysvalta ja osakkuudet erinäisissä yhtiöissä selvitettiin ja tiedot taltioitiin, ja taltiointimenetelmät myös eturistiriitatilanteiden dokumentoimiseksi järjestettiin. Lisäksi konsernin sisäisiin tietojärjestelmiin rakennettiin ominaisuuksia, jotka tarkistivat sijoitusanalyysijä avainsanahakujen perusteella mahdollisten eturistiriitatapauksien löytämiseksi. Asiakkaille kohdistetun tiedotemateriaalin haaste oli siinä, ettei joka tilanteessa esimerkiksi velvollisuuksista toista asiakasta kohtaan ollut mahdollista selvittää, miksi tietyn toimeksiannon toteuttamisesta jouduttiin kieltäytymään.

Koska eturistiriitoja oli case-yrityksessä valvottu jo aiemman sääntelyn perusteella, muutokset sisäisissä prosesseissa eivät olleet merkittäviä. Eturistiriitatilanteista raportoidaan välittömästi Compliance Officerille. Suurin työ liittyi valvonnan järjestämiseen ja dokumentointiin, joita ei vielä vuoden vaihteessa ollut onnistuttu saattamaan päätökseen. Tämä ei häirinnyt päivittäistä työntekoa eturistiriitoihin liittyvien tapauksien ollessa yksittäisiä. Tarpeen tullen niiden käsittely onnistui ilman loppuun asti hiottua prosessiakin. Jotakin kertonee luottamuksesta työntekijöiden etiikkaa ja aikaisempia toimintatapoja kohtaan projektin nimeäminen "(Potentiaalisten) eturistiriitojen käsittelyksi". Eturistiriitatilanteita ei siis pidetty organisaatiossa ongelmana.

4.3.15 Sijoitusanalyysit

Sijoituspalveluyrityksien tarjoamien sijoitusanalyysien valvonta on tiukkaa. Tutkimuksen on oltava riippumatonta, rehellistä ja mahdollisimman objektiivista. Analyysit ovat rahoitusmarkkinoiden keino hyödyntää olemassa olevaa tietoa ja käyttää sitä sijoituspäätösten tukena. Analyysit ovat kuitenkin aina henkilön tai ryhmän subjektiivisia näkemyksiä sijoituskohteiden houkuttelevuudesta markkinoilla. Sijoitusanalyysit perustuvat historialliseen dataan, mutta niiden perusteella yritetään ennustaa sijoituskohteiden tulevaisuuden performanssia – historian ja tulevaisuuden yhdistelmä on herkkä ja epätasapainoinen. Minkälaisia vastuita voidaan siis asettaa sijoitusanalyysija tarjoaville yritykselle?

Lisäksi direktiivissä on tehty jako henkilökohtaisesti annettavan sijoitusneuvonnan sekä julkisiin analyysihin perustuvien sijoitussuositusten antamisen kesken. Missä menee raja, kun jaotellaan tiedon laatua ja jakelumenetelmiä?

Direktiivissä asiakkaan henkilökohtaiset tarpeet ja riskit huomioivaa sijoitusneuvontaa koskee erilainen sääntely, kuin yleisiä analyysijä, niissä kun ei huomioida sijoittajien taustoja ja alan tuntemusta, vaan raportoidaan havainnoista markkinoilla. Sijoitusanalyysien jakeluun ei liity velvollisuuksia sijoittajien taustojen tuntemisesta. Analyysien tarjoajien vastuuta on lisätty muuten, sillä analyysitiedolla voi olla vaikutusta tuotteiden hintaan sekä tuottotasoon. Aiemmin mainittu eturistiriitojen välttäminen liittyy luonnollisesti analyysien tuottamiseen, joten analyysien tekijän tulee yrittää antaa tutkimuksistaan puolueetonta tietoa markkinoiden hyödynnettäväksi. Analyysitoimintaan osallistuvat henkilöt eivät saa käydä tutkimillaan sijoitusvälineillä kauppaa, eikä analyysijä ei saa luovuttaa muille kuin tutkimukseen osallistuneille analyytikoille edes tosiseikkojen tarkistamiseksi enne julkistamista (2004/39/EY: 13; 2006/73/EY: 25).

Case-yrityksessä alaprojekti käynnistyi sisäisten ohjeiden ja toimintaperiaatteiden suunnittelulla ja kirjaamisella. Ohjeilla katettiin se, kuinka työstettäviä analyysijä tuli käsitellä. Sijoitustutkimus tuli erottaa ”kiinan muureilla” sellaisista toiminnoista, ts. Corporate Financesta sekä Pääomamarkkinoista, joissa saattoi olla tutkimuksen kohteista salaista ja julkaistavaksi sopimatonta tietoa. Salaamisvaatimukset tuli ottaa tarkastin huomioon ja menettelytavat analyysien tarkistamiseksi määriteltävä. Compliance-toiminto suljettiin salaamisvaatimusten ulkopuolelle. Analyysitoiminnalle määriteltiin myös tietyt laatuksikriteerit, jotka eivät perustuneet ainoastaan direktiivin suoriin vaatimuksiin. Laatuvaatimuksissa tuli täyttää direktiivin yleinen henki, ja laadunvarmistusta sekä muutenkin tutkimuksen toteuttamista varten määriteltiin erilliset ohjeet. Analyysijä on yrityksessä julkaistu pääasiassa sähköisesti ja sama käytäntö jatkui myös MiFID:n jälkeen.

Varhaisten suunnitelmien mukaan sijoitusanalyysiaktiviteetit piti saada MiFID:n mukaiseksi jo hyvissä ajoin kesällä 2007. Käytäntö kuitenkin taas osoitti sen, että aikataulu oli liian kunnianhimoinen, eikä projekti valmistunut ennen direktiivin voimaantulua. Vi-

västyminen johtui osittain siitäkin syystä, ettei pakottavaa tarvetta projektin valmistumiselle ennen direktiiviä oikeastaan ollut olemassa olevien prosessien sovellettavuuden takia.

4.3.16 Asiakasmateriaali

Direktiivi muuttaessa olemassa olevia palveluja ja käytäntöjä tiedottaminen asiakkaille oli tärkeässä roolissa. Asiakasmateriaalia tuli päivittää laajasti ja informaation jakelua pohtia. Tiedotusmateriaalin lisäksi direktiivi ottaa kantaa myös rahoitusvälineiden markkinointiin, joka on direktiivin yksi keskeisistä kokonaisuuksista. Sääntely on hyvin yksityiskohtaista, sillä rahoitusvälineiden markkinoista puhuttaessa markkinoinnilla ja tiedottamisella on merkittävä asema. Asiakasmateriaali jakautuukin kahteen ryhmään: toisaalta direktiivissä säännellään mainonnassa käytettäviä keinoja ja toisaalta yleisessä viestinnässä ja muussa asiakasmateriaalissa annettavien tietojen sisältöä.

Direktiivin mukaan mainonnan ja muun asiakkaille tai potentiaalisille asiakkaille jaetun tiedon tulee olla asiallista ja selkeää, eikä harhaanjohtavaa sijoittajan suojaa silmälläpitäen. Monet velvoitteista perustuvat yleisiin markkinoinnista ja tiedottamisesta annettuihin ohjeisiin. Kohderyhmille on tarjottava asiallista tietoa yrityksestä ja sen palveluista, rahoitusvälineistä ja sijoitusstrategioista, toimeksiantojen toteuttamispaikoista sekä kuluista ja muista veloituksista. Ilmoitettaviin tietoihin kuuluvat mm. mahdollisten riskien mainitseminen, yrityksessä sovellettavat omaisuuden suojaustoimenpiteet ja eturistiriitosten toteuttamispolitiikka (2004/39/EY: 8, 19; 2006/73/EY: 27, 30, 40-43).

Sijoituspalveluyrityksessä asiakasmateriaaleihin ja viestintään liittyvät direktiivin velvoitteet koskevat jollain tapaa kaikkia organisaation toimintoja. Case-yrityksessäkin viestintään liittyvä alaprojekti osoittautui kaikkein laajimmaksi mitattuna projektiin osallistuneiden osastojen määrällä. Projekti aloitettiin listaamalla direktiivin yrityksen materiaaleihin kohdistamat vaatimukset. Olemassa oleva materiaali, mm. esitteet, asiakaslehti, nettisivut, asiakkaille esitettävät presentaatiot ja asiakaskirjeet, tuli käydä läpi. Pelkästään asiakaskirjepohjia oli yrityksessä satoja. Yksityiskohtaisia muutoksia tehtiin myös raportteihin, kauppalaskelmiin ja vahvistuksiin, joihin mm. lisättiin direktiivin vaatimat mainin-

nat kaupan toteutuspaikasta ja ajasta. Tämä muutos oli tekninen, sillä raporttien lähetyks oli automatisoitu toimenpide.

Laajuudesta sekä lukuisista yksityiskohdista johtuen projekti viivästyi. Sinänsä vaatimuksien toteuttaminen oli suoraviivaista, mutta se vaati paljon manuaalista työtä. Haasteena oli lisäksi muutoksien viestiminen työntekijöille. Avainasemassa olivat luonnollisesti myynnin, markkinoinnin ja viestinnän henkilöt, joiden silmien ohi valtaosa materiaalista kulki. Lopulta todellinen ongelma ei kuitenkaan ollut se, minkälaista materiaalia edellä mainitut osastot jakoivat – ammattilaiset olivat jo aiemmin tottuneet vaatimuksiin materiaalin sisällöstä ja esittämistavasta. Ilmaan leijumaan jäi kysymysmerkki, kuinka asiakkaaseen yhteydessä olevat henkilöt omassa viestinnässään osaavat huomioida direktiivin vaatimukset niin, ettei säännöksiä rikota ja palveluista annetaan tarvittava tieto. Käytännössä koulutus – niin kuin alaprojekti kaikilta muiltakaan osin – ei direktiivin voimaan astuessa ollut vielä edennyt niin pitkälle, että jokainen olisi omassa työssään ollut tietoinen viestinnälle asetetuista vaatimuksista.

4.3.17 Asiakassopimuksien ja tiedotusliitteiden päivitys

Asiakasmateriaalin sisältövaatimuksista on erotettu asiakassopimukseen ja tiedotusliitteisiin tarvittavat muutokset. Direktiivi toi mukanaan lukuisia seikkoja, jotka tuli huomioida asiakkaiden kanssa tehtävissä sopimuksissa. Asiakkailta pyydettävän tiedon määrä lisääntyi ja sopimukseen liitetyt ehdot ja muut tiedotteet pitenivät ja tekstit pienenivät entistään.

Erityistä huomiota sopimukseen tulee kiinnittää silloin, kun asiakassuhdetta ollaan aloittamassa. Tässä vaiheessa sekä sijoituspalveluyrityksen että asiakkaan intressit toisen osapuolen taustoista ovat korkeimmillaan. Direktiivi antaa ohjeita kannustimista, yritystä koskevista yleisistä tiedoista, asiakkaiden luokittelusta, sijoituspalveluista sekä toimintapolitiikoista tiedottamiseen, joista osaa käsitellään myös muun asiakasmateriaalin sääntelyn yhteydessä. Kannustimien osalta edellytetään, että kaikki palkkiot ja maksut, jotka yritys saa toimeksiantojen toteuttamisesta asiakkailta tai kolmansilta osapuolilta ilmoitetaan asiakkaalle. Lisäksi direktiivin myötä muuttuneet käytännöt ja perusteet asiakkai-

den luokittelussa pääsääntöisesti ammattimaisiin ja ei ammattimaisiin sijoittajiin tulee kertoa asiakkaalle, sillä luokittelu vaikuttaa suoraan asiakkaan saamaan sijoittajan suojaan. Ennen asiakassuhteen voimaantulusta on lisäksi annettava erinäisiä tietoja, jotka vaikuttavat yrityksen asiakkuusprosesseihin ja käytettäviin sopimuksiin sekä ehtoihin. Teoriassa yksinkertainen vaatimus siitä, että asiakas on saanut ja ymmärtänyt sijoitusyritykseltä saamansa tiedot, on käytännössä yllättävän hankalaa hallinnoida. Myyntitilanteessa on huomattu se, että palveluja on varsinkin internetin aikana helpompi tarjota etukäteen, ja vasta myöhemmin ryhtyä pohtimaan vaikeita sopimusasioita. Poikkeuksellisesti voidaan joustaa siinä tilanteessa, kun tietojen antaminen on viivästynyt asiakasta johtuvasta syystä, mutta lähtökohtaisesti tietoa on asiakkaille tarjottava etukäteen, vaikkei asiakas siitä olisikaan kiinnostunut (2004/39/EY: 13, 18, 19, 21,22; 2006/73/EY: 22, 26-32, 46-48).

Projektin toteuttaminen käynnistyi tuoteryhmistä internetiin, esitteisiin ja sopimuksiin luotavien tietopakettien suunnittelusta ja toteuttamisesta. Aiempaan sääntelyyn nojaten esimerkiksi kansainvälisistä rahastoista ja säilytyspalveluista vastaavia tietopaketteja oli jo olemassa, mutta ne tuli päivittää. Asiakassopimuksien lisäksi myös partnerisopimukset käytiin läpi. Asiakassuhteiden tunnistamista ja luokittelua varten laadittiin luokittelukuvaus, ja luokittelun toteuttamisen jälkeen tiedote-, lomake- ja sopimuspaketit lähetettiin asiakkaille. Sekä projektin suunnittelu- että toteutusvaihe olivat aikaa vieviä tiedon määrän sekä suurten asiakasmassojen hallinnan takia. Postitussavotta toteutettiin hyvissä ajoin 2 kuukautta ennen direktiivin implementointia. Suurempi haaste olikin siinä, kuinka asiakkailta ja muilta sidosryhmiltä saatiin tarvittavat kuittaukset mahdollisesti muuttuneisiin sopimusehtoihin. Tämä kuului lopulta luokkaan ”ikuisuusprojektit”, sillä aikaisemman kokemuksen mukaan asiakkaiden vaste postitse tulleeeseen materiaaliin ei ollut kovin korkea. Oleellista kuitenkin oli se, että asiakkaita oli lähestytty direktiivin edellytyksien mukaisesti.

4.3.18 Henkilökunnan koulutus

Avaintekijät koko direktiivin voimaansaattamisprojektissa olivat henkilökunnan motivaatio ja panostus, sillä toimintatavat muuttuivat jokaisen työntekijän päivittäisessä työssä.

Korkealla olevien tavoitteiden saavuttamiseksi henkilökuntaa täytyi kouluttaa ja motivoida sekä muutoksista tiedottaa.

Henkilökunnan koulutukseen liittyvä alaprojekti oli osallisena lähes jokaisessa muussa alaprojektia; yleensä viimeisenä ja valitettavasti usein myös ainoana toteutumattomana osuutena. Itse koulutusprojekti oli jaettu muutamiin pääkohtiin. Myynnin, viestinnän ja markkinoinnin kouluttaminen ja direktiivin mukaisten sisäisten ohjeiden luominen tiedottamisen vaatimuksista oli ensimmäinen tehtävä. Lisäksi dokumentoitiin myynnin ja sijoitusneuvonnan väliset erot ja käytännöt erilaisissa asiakkaan kohtaamistilanteissa. Koko henkilökuntaa koski rahanpesukoulutus, jota oli järjestetty säännöllisesti ja vaatimusten mukaisesti jo ennen direktiivin olemassaoloa, mutta direktiivin vaatimat muutokset tuli huomioida myös tässä. Pääomamarkkinoiden ja Varainhoidon työntekijöille suunniteltiin ja järjestettiin kummillekin omat koulutuksensa, sillä heidän tarpeensa erosivat monessa suhteessa paitsi toisistaan, myös muun organisaation tarpeista. Yleisesti kaikkia pankin asiakkaita koskevista soveltuvuustestauksesta sekä asianmukaisuusarviointista tiedotettiin suuremmalle joukolle, ja erityiskoulutusta pidettiin hallinnolle, joka tuloksia eniten käsitteli.

Kouluttaminen motivoinnista puhumattakaan ei onnistunut suunnitelmien mukaisesti. Koulutus jäi monilta osin suorittamatta, ja osa koulutuksesta hoidettiin sähköpostikäskytyksellä. MiFID-projektin etenemisestä tietoa oli tarjolla kylliksi ja yleisluontoisia koulutuksia toki järjestettiin, mutta usein tiedon saaminen oli työntekijän oman aktiivisuuden varassa. Kriittisimmät, pakolliset aiheet käytiin läpi väkisin tapauksissa, joissa oli virheeliseen tai direktiivin vastaiseen toiminnan riski. Direktiivin astuessa voimaan kaikkiin koulutukseen liittyviin projekteihin liittyi riski epäonnistumisesta. Esimerkiksi uudistetun rahanpesukoulutuksen käynnistämisestä ei ollut mitään tietoa. Tämä johtui pitkälle siitä, että lainsäädäntö ei kaikilta osin ollut vielä valmistunut, eikä valmistumisen ajankohdasta ollut varmaa tietoa. Todellinen tiedottaminen muutoksista aloitettiin vasta lokakuun puolen välin jälkeen – hetkellä jolloin muutosten realisoitumiseen oli aikaa alle kaksi viikkoa.

Koulutusta kritisoitaessa täytyy muistaa se, että paljon oppimista tapahtui epävirallisia kanavia pitkin: kollegat keskustelivat asioista keskenään, omaksuivat toisiltaan uusia, parempia käytäntöjä ja ryhmien esimiehet opastivat omia alaisiaan sen perusteella, mitä olivat ohimennen jostain kuulleet tai lukeneet. Keskitetty ja systemaattinen, koko organisaation läpäisevä etukäteen suunniteltu koulutusohjelma kuitenkin puuttui. Syynä koulutuksien vajavaisuuteen ja myöhästymiseen oli pitkälti resurssipuute ja henkilöstövaihdokset, joita ei suunnitteluvaiheessa ollut osattu huomioida.

4.3.19 Arkiston ylläpito

Uusia tiedonkeruuvollisuuksien myötä myös tiedon arkistointiin ja käyttämiseen liittyvät velvollisuudet muuttuivat. Jo aiempi sääntely tiedon keräämiseen, taltiointiin, käyttöön sekä tietoturva-asioihin liittyen on ollut melko kattavaa ja yksityiskohtaista, mutta direktiivin myötä entisiä käytäntöjä jouduttiin tarkistamaan. Arkistointi koostuu kahdesta kokonaisuudesta, sähköisestä ja fyysisestä. Valtaosa tiedoista arkistoidaan käytännöllisyyden ja osittain myös tietoturvallisuuden takia molemmilla tavoilla.

Palveluista ja liiketoimista on pidettävä kirjaa, jotta viranomainen voi valvoa yritysten asiakkaisiin ja potentiaalisin asiakkaisiin kohdistuvien velvollisuuksien täyttämistä. Asiakkaille oli pystyttävä tarjoamaan selvitykset paitsi yrityksen palveluista yleensä, tietoja myös jo asiakkaille suoritetuista palveluista. Raportointiin liittyy paljon yksityiskohtaisia vaatimuksia raportoitavasta tiedosta, joten erityisesti toimeksiantoihin liittyen tietojen sähköinen arkistointi ja tiedon käytettävyys raportointitarkoituksiin vaati uudistuksia. Toimeksiantoja koskevat tiedot tulee säilyttää vähintään viiden vuoden ajan, ja asiakassuhteisiin liittyvät tiedot vähintään asiakassuhteen keston ajan. Säilyttämiseen liittyen edellytettiin – juuri valvonnan helpottamisen takia – että tietoihin on päästävä helposti käsiksi, muutokset on oltava yksinkertaisesti jäljitettävissä, eikä tietoja voida jälkikäteen manipuloida ja muuttaa. Jäsenvaltiotasolla edellytettiin, että sijoituspalveluyrityksille laaditaan luettelo tiedoista, joita yritysten tulee säilyttää (2004/39/EY: 13, 19; 2006/73/EY: 40,51, 1287/2006: 7).

Case-yrityksessä alaprojektin läpivienti edellytti muutoksia sekä tietotekniikkaan että käytännön toimenpiteisiin. Tiedonsäilyttämisvaatimukset listattiin seuraavilta osa-alueilta: asiakassopimukset sekä muut asiakastiedot, transaktiotiedot, vastaanotetut sekä toteutetut toimeksiannot, asiakasraportointi, markkinointiviestintä, sijoitustutkimukset, organisaatorakenteisiin sekä complianceen liittyvät dokumentit, asiakasvalitukset, henkilökunnan kaupankäynti, kannustimiin liittyvät tiedot sekä sijoitusneuvot. Tiedon säilyttämiseen liittyvät vaatimukset koskivat tavalla tai toisella käytännössä kaikkia yrityksessä toteutettuja alaprojekteja. Seuraava askel oli vaatimuksien toteuttaminen. Tiedon sähköiset tallentamismenetelmät jouduttiin pohtimaan uudestaan toimeksiantoja koskien kaikissa liiketoimintayksiköissä. Pohdintojen jälkeen menetelmistä tehtiin projektikuvaukset, ja tarvittavat muutokset ainakin suunniteltiin, jos ei vielä toteutettu käytettyihin tietojärjestelmiin. Myös tähän projektiin kuului koulutuksen järjestämistä, jonka tarve aktualisoitui aina uuden menetelmän käyttöönoton yhteydessä. Lopulta oli tarkoitus suunnitella vielä koko konsernin kattavat dokumenttienhallinnan periaatteet.

Tiedonsäilyttämisen vaatimukset eivät olleet vielä täysin selvillä direktiivin voimaantumishetkellä. Koska koordinoitavia asioita oli niin monia ja muiden alaprojektien lopputulokset epäselviä, lopullista tiedon muotoa ja arkistointimenetelmää oli mahdotonta tietää etukäteen. Kriittisimmät vaatimukset pystyttiin täyttämään vanhojen toimenpiteiden nojalla, vaikka epäkäytännöllisiä ja tehottomia monilta osin olivatkin. IT-puolella oli lisäksi jatkuvasti käynnissä tiedon arkistointiin ja taltiointiin liittyviä projekteja, joissa otettiin huomioon direktiivin vaatimukset sitä mukaa, kun muutoksia tuli eteen. Projektin toteutus oli direktiivin astuessa voimaan vielä täysin kesken. Erityisesti fyysiseen arkistoon liittyvät muutokset olivat haasteellisia, koska paperista dokumentaatiota oli vuosien varrella kertynyt suunnattomat määrät ja paperin läpikäyminen toimintojen tehostamiseksi oli hyvin resursseja kuluttavaa. Sähköisten ja fyysisten tietojen yhdistämisen helpottamiseksi vuoden 2008 alussa otettiin käyttöön uusi työkalu, jonne kaikki sopimukset pystyttiin taltioimaan skannattuna tietojen käsittelyn ja löytämisen tehostamiseksi. Dokumenttienhallinnan konsernia koskevien pääpiirteiden määrittely jäi hamaan tulevaisuuteen.

4.3.20 Hinnastojen päivittäminen

Kaikki direktiivin aiheuttamat muutokset eivät johtuneet suoraan direktiivissä esitetyistä edellytyksistä. Direktiivillä oli paljon myös epäsuoria vaikutuksia, kuten esimerkiksi sopimuksiin ja ehtoihin liittyen voitiin havaita. Yksi laajimmista epäsuorista muutoksista koski hinnastoa. Koska monet hinnastossa esitellyt palvelut olivat muuttuneet, myös hinnoittelua täytyi suunnitella uudestaan. Hinnoittelussa täytyi huomioida paitsi käytännön toimenpiteet ja palvelurakenne, myös tekniikan asettamat vaatimukset. Vanhemmassa hinnastossa oli ollut omat haasteensa, sillä kaikkia palveluita ei voitu veloittaa hinnaston mukaan siitä syystä, ettei se teknisesti ollut mahdollista. Tästä johtuen joitain kriittisiin maksujen veloituksiin liittyviä toimenpiteitä jouduttiin tekemään kuukausitasollakin manuaalisesti. Jotta tätä toimintaa voitiin tehostaa, uuden hinnaston luominen oli ajankohtaista MiFID:n muutoksien yhteydessä.

Hinnaston ja laajemmin ajateltuna koko palkkiorakenteen päivittämiselle ei direktiivistä tullut suoranaisesti muita vaatimuksia kuin se, että hinnoista ja palkkioista oli selkeästi tiedotettava asiakkaille aikaisessa vaiheessa. Käytännössä projektia toteutettiin niin, että uutta hinnastoa suunniteltiin omista tarpeista lähtien, ja MiFID-yhteensopivuustarkistukset tehtiin erikseen. Yhtymäkohta muuhun implementointiin liittyi yhteistyöhön asiakasmateriaaleja ja sopimuksia pohtivan projektiryhmän kanssa, jolla direktiivin asiakasmateriaaleihin liittyvät vaatimukset saatiin varmistettua.

Suunnitelmien mukaan hinnastoa koskevan alaprojektin lopputavoite oli uuden hinnaston julkaiseminen. Koska hinnaston julkaiseminen riippui pitkälti siitä, kuinka uusia järjestelmiä ja toimintatapoja saatiin otettua käyttöön kussakin yksikössä, hinnaston julkaiseminen oli yksi viimeisistä näkyvistä toimenpiteistä, joita direktiivin implementointiin liittyi. Koska koko implementointiprojekti viivästyi, hinnastoakaan ei saatu päivitettyä aivan siinä ajassa kuin alun perin suunniteltiin. Luonnokset ja suunnitelmat olivat ajallaan valmiita, mutta varsinaisten palvelukohtaisten hinnastojen valmistuminen siirtyi vuoden 2008 puolelle.

4.4 Huomioita muutoksen toteutumisesta

Direktiivin toteuttaminen on ollut haasteellista kaikilla tasoilla suunnittelusta ja voimaansaattamisesta aina muutoksen toteuttamiseen asti. EU:n hallinnossa direktiivin voimaantulusta lykättiin useasti ja kun direktiivi vihdoin saatiin jäsenmaiden sovellettavaksi, kansalliset lainsäädännöt viivästyivät. Prosessi koki vastoinkäymisiä myös yritystasolla, josta case-yrityksen havaitut ongelmat lienevät melko tavallinen esimerkki.

Projektin tavoitteena oli muuttaa organisaation toimintatapoja mm. päivittämällä palvelutarjontaa, uudistamalla asiakasviestintää, tekemällä uusia ohjeistuksia ja jakamalla henkilökunnalle uutta tietoa. Projektin ainoa mahdollinen päätös liiketoiminnan jatkumisen kannalta oli se, että asetetut tavoitteet saavutettiin tietyssä määräajassa, ja näin pieniä liukumia lukuun ottamatta todella tapahtui. Näkyvien muutoksien myötä organisaatiossa muuttui myös moni muu asia, joihin muutosprojektin toteuttamisella ei edes tähdätty. Yritys hyötyi uuden tiedon kertymisestä organisaatioon ja muutosprosessien oppimisesta. Toisaalta yritystä rasitti erityisesti lyhyellä aikavälillä suuren muutoksen aikaansaama epäjärjestys sekä projektin kalleus.

4.4.1 Kun aamu valkeni: projektin loppumetrit

Vaikka direktiivin eteen ehdittiin tehdä työtä case-yrityksessä kaksi vuotta, voimaantulospäivä tuli silti yllätyksenä. Yrityksessä kohdattiin lievää kaaosta, joka alkoi paljastua vasta marraskuun puolenvälin paikkeilla. Monet asiakasrajapinnassa työskennelleet olivat epätietoisia heitä ja uusia toimintatapoja koskevista velvoitteista, mikä hankaloitti muutosten kommunikoimista asiakkaille. Epätasaisen tiedonjakautumisen myötä organisaatiossa syntyikin muutamiksi viikoiksi epävirallisia "neuvontakeskuksia". Ne henkilöt, jotka esimerkiksi työskennellessään alaprojekteissa olivat perehtyneet joihinkin direktiivin osa-alueisiin, saivat kysymystulvia tai tehtäviä heille sinänsä kuulumattomista asioista. "Epävirallisten" neuvojen jakaminen oli epäilemättä riskialtista, sillä täyttä tietoa kaikista velvoitteista ei näillä henkilöillä ollut, eivätkä he näin ollen voineet kantaa täyttä vastuuta antamistaan ohjeista. Tilanne kuitenkin rauhoittui melko nopeasti työtapojen ja prosessien vakiinnuttua käytännössä.

Koko vuoden 2007 loppu oli siirtymäaikaa direktiivin käyttöönottoon liittyen. Vuoden kaksi viimeistä kuukautta olivat välitilaa, sillä osittain direktiivin velvoitteita jo noudatettiin, mutta osittain työtapoja vielä ei täysin oltu muutettu tai toisaalta muutoksia sisäistetty niin, että työ olisi sujunut rutiininomaisesti. Direktiivin edellyttämien muutosten kaksijakoisuus näkyi selkeästi juuri tänä siirtymäaikana: direktiivi vaati joitain ”kertarypistysä”, esimerkiksi järjestelmien muuttamisia sekä kertaluonteisia uudistuksia, mutta toisaalta uudet toimintatavat muuttivat työtehtäviä hitaasti ja vähitellen. Vuoden lopulla keskityttiin selkeästi ”kertarypistysten” loppuunsaattamiseen ja tiukimpien vaatimuksien täyttämiseen, kun taas toimintatapamuutokset alkoivat ilmetä vasta pikkuhiljaa pidemmällä aikavälillä.

4.4.2 Muutoksen päähaasteet: IT ja koulutus

Alaprojektien toteuttamisessa suurimmat ongelmat koskivat kahta kokonaisuutta: koulutusta ja tiedottamista sekä IT-järjestelmiä. Ongelmat IT-uudistuksissa eivät ole yllätys, sillä järjestelmien uudistaminen on usein kallista ja aikaa vievää suurten tietomassojen ja erilaisten järjestelmien yhteensovittamisen takia.

Kirjallisten ohjeiden luomisessa ja prosessien rakentamisessa onnistuttiin hyvin, mutta tiedon ”vyöryttämisessä” kohdattiin ongelmia – kyseinen asetelma lienee melko tavannomaista muutosprojekteissa. Käytäntö osoitti sen, että muutosprosessin hallitussa etenemisessä ja haluttujen tavoitteiden saavuttamisessa työssä tapahtuvista muutoksista, tehdyistä suunnitelmista ja projektin etenemisestä tiedottaminen on yhtä tärkeää kuin muutosten työstäminen.

Case-yrityksessä työntekijät jakautuivat karkeasti kahteen leiriin. Ne, jotka olivat projekteissa mukana jo alkutekijöistä asiantuntijoina, vetäjinä tai toteuttajina, pysyivät mukana muutoksissa hyvin. Ne, joiden työntekoon direktiivi vaikutti, mutta jotka eivät osallistuneet muutosprojekteihin, jäivät auttamattomasti katveeseen tiedonkulun osalta. Parhaiten muutoksesta selvisivät ne, joilla oli laajin näkemys direktiivistä yleensä. Detaljitason tiedotkaan eivät direktiivin voimaantulon yhteydessä olleet niin oleellisia, kuin yleiskäsitys ja ymmärrys siitä, mistä yksityiskohtaisempaa tietoa saattoi lähteä hake-

maan. Tähän taustaan viitaten onkin hieman kyseenalaista, että MiFID-koulutukset keskittyivät pitkälti kunkin ryhmän yksityiskohtaisiin tarpeisiin, eikä yleiskuvan luomiseen. Tämä taas johti siihen, ettei työntekijöillä ollut mahdollisuutta huomioida omassa työssään MiFID:n syitä ja seurauksia laajemmassa mittakaavassa tiedonpuutteen takia.

Tiedotuksen ja koulutuksen laajuus ovat riippuvaisia resursseista. Jonkinlaista tiedotusta ja koulutusta on muutoksesta järjestettävä, sillä muutoksen myötä kertynyt tieto on pysyttävä siirtämään osaksi käytännön työtä. Jos loppuvaiheen tiedonsiirtoprosessi ei onnistu, koko projekti voi epäonnistua. Tässä mielessä siis resursointia tulisi miettiä yläkanttiin. Resurssipulan takia tiedotusta ja koulutusta yritettiin parhaan mukaan hoitaa sähköpostin, intran sekä muiden projektin ympärille avattujen nettisivujen avulla. Nämä kanavat eivät kuitenkaan onnistuneet aktivoimaan työntekijöitä, ja monet viestit menivät työntekijöiltä täysin ohitse.

Tiedotus ja koulutus ovat merkittävässä asemassa muutosvastarinnan hallinnan kannalta. Case-yrityksen kyky soveltaa asetuksia ja määräyksiä niin, että ne liiketaloudellisesti tuottaisivat parhaan mahdollisen kilpailuedun, asetettiin kyseenalaiseksi useassa tilaisuudessa. Erityisesti myyntiä ja asiakasvastuullisia huolestutti se, kuinka vanhat ja potentiaaliset asiakkaat tulevat reagoimaan tiukentuneen sääntelyn mukanaan tuomiin muutoksiin. Pahimmassa tapauksessa huonosti tai liian poikkeavalla tavalla ratkaistut soveltamiskysymykset voisivat johtaa asiakkaiden irtisanoutumiseen tai muihin epämiellyttäviin tilanteisiin. Epäluulo oli jakautunut kahtia: toisaalta ne asiat, joista oltiin selvillä, aiheuttivat suuruudessaan epäilyä ja pohdintaa resurssien riittävyyttä, toisaalta taas tiedostamattomat asiat ahdistivat juuri siksi, että kaikkea ei vielä välttämättä tiedetty. Uskon kuitenkin, että lähtökohtaisesti vanha sananlasku ”tieto lisää tuskaa” piti tässäkin projektissa paikkansa; kaiketi eniten huolta kantoivat ne, jotka olivat koko laajuudesta ja tulevista haasteista perillä.

4.4.3 Tiedon ja oppimisen kertyminen organisaatiossa

Tiedon kertyminen organisaatiossa on positiivinen ilmiö, mutta toisaalta uusi tieto on lyhyellä aikavälillä rasittanut työntekoa paljon. Uuden tiedon hyödyntäminen työssä on

aluksi hankalaa, ja se havaittiin lähes jokaisessa alaprojektissa: tietämyksen siirtäminen käytäntöön on ollut yksi muutoksen haasteellisimmista asioista. Vaikka työssä hyödynnettävän tiedon sisältö muuttui, organisaatiossa tapahtunut kuohunta on lyhytaikaista, ja palanee pidemmällä tarkastelujaksolla samalle tehokkuustasolle kuin ennen muutosprojektia.

Vanhojen toimintamallien läpikäynti ja päivitys hyödytti organisaatiota kahdella tavalla: työtapoja saatiin uudistettua ja lisäksi harjaannuttiin prosessien systemaattisessa läpikäynnissä. Prosessien uudistus tuli tarpeeseen, sillä osa ohjeistuksesta oli yli 5 vuotta vanhaa. Samalla, kun prosesseja ja ohjeistuksia päivitettiin ja mietittiin uusiksi, myös prosessien päivitysprosessi tuli käytyä läpi. Usean alaprojektin myötä ohjeistuksia voitiin päivittää keskitetysti ja täsmällisesti. Uuden tiedon levittämiseen ja käyttöönottamiseen muodostui näin selkeä malli, jota ei aiemmin ole oikeastaan ollut. Jotta hyöty maksimoituisi, MiFID-projektissa opittuja asioita pitäisi pystyä hyödyntämään tulevaisuuden muutospoikkeissa.

4.4.4 Muutoksen hinta

Lyhyellä aikavälillä organisaatiota rasittivat eniten resurssien suuri tarve, joka heijastuu suoraan kuluina. Muutospoikkein toteuttamisessa projektin hinta ei muodostunut ratkaisevaksi tekijäksi, vaan muutos oli saatava aikaan joka tapauksessa, jolloin kulut olivat väistämätön, mutta mahdollisimman alhaisena pidettävä tekijä. Projektin hajautuminen usean eri liiketoiminta-alueen kesken esti kulujen keskitetyn hallinnan. Kuluja kerryttivät paitsi sisäisten resurssien massiivinen tarve, myös konsernin ulkoistuspolitiikka. IT-resurssien osalta mahdollisimman suuri osa työstä on pyritty ulkoistamaan, jolloin jouduttiin turvautumaan konsulttien apuun sekä projektin organisoinnissa että erityisesti IT-kehityksessä. Lisäksi kuluja kertyi uusien järjestelmien hankinnasta ja vanhojen päivityksestä. Puhtaat materiaalikustannukset olivat melko vaatimattomia suhteessa muihin kuluihin.

Kulujen todellisesta laajuudesta alkoi muodostua käsitys vasta vuodenvaihteen jälkeen. Suurin kustannuserä koitui sisäisistä työkuksannuksista, sillä muutoksen sisäistämiseen,

projektien läpiviemiseen sekä kouluttamiseen käytetty aika on ollut organisaation kapasiteettiin nähden mittava. Kulujen kertyminen pääosin sisäisten resurssien käytöstä merkitsi tiedon ja osaamisen jäämistä omaan organisaatioon.

Suunnitelmat osoittautuivat lähes jokaisessa projektissa liian kunnianhimoisiksi. Viivästyksiä ilmeni kaikkialla, mutta mikään haasteista ei osoittautunut ylitsepääsemättömäksi. Jos suunnitelmissa ei osattu huomioida yllättäviä käänteitä ja organisaation toiminnasta riippumattomia esteitä, ei niissä osattu myöskään huomioida organisaation joustavuutta, innovaatiokykyä ja nopeaa reagointia yllätyksiin. Yleisesti ottaen alaprojektien läpivieminen tapahtui monessa tapauksessa rimaa hipoen, ja tästä syystä koko implementointiprojekti saatiin vietyä läpi tyydyttävällä tavalla. Tämä voidaan lopulta tulkita optimaalisimmaksi tasoksi resurssien käyttöä ja hyödyn saavuttamista ajatellen.

4.4.5 Mikä säilyi ennallaan?

Direktiivin muutosprojektilla pyrittiin tietoisesti vaikuttamaan tiettyihin toimintoihin, joita varten perustettiin erillisiä alaprojekteja. Projektit vaikuttivat välillisesti laajemminkin, mutta monet toiminnot jäivät täysin muutoksen ulkopuolelle. Kokonaisuudet, joihin direktiivin aiheuttama muutos ei yltänyt, voidaan jakaa kolmeen ryhmään. Case-yrityksessä oli toimintoja, joihin direktiivillä ei ollut tarkoitukseen puuttua, joten luonnollisesti tällaiset toiminnot jätettiin pääsääntöisesti rauhaan. Muutosprojekteissa saatettiin myös osittain epäonnistua, jolloin aiottu muutos ei toteutunutkaan, ja toimintatavat jäivät ennalleen. Lyhyellä aikavälillä tällaisia epäonnistumisia oli havaittavissa kaikissa kolmessa kokonaisuudessa, johon muutosprojekteilla pyrittiin vaikuttamaan: työntekijöiden toimintatavoissa, IT-järjestelmissä ja prosesseissa. Pitkällä aikavälillä epäonnistumisia saadaan täydennettyä ja korjattua, jolloin muutostakin voidaan havaita. Kolmanneksi, yrityksestä voidaan tunnistaa lukuisia muita piirteitä, joihin yksittäinen muutosprojekti ei pysty vaikuttamaan. Näitä ovat erityisesti organisaatiokulttuuriin liittyvät tekijät, joiden muuttumisen edellytyksenä ovat yhtäaikaaisesti vaikuttavat useat, osittain tunnistamattomatkin tekijät. Esimerkiksi Edgar Scheinin organisaatiokulttuurin peruselementtejä arvoja, artefakteja ja perusoletuksia (Schein 2004) tarkasteltaessa voidaan todeta, ettei direktiivin aiheuttamalla muutoksella ainakaan lyhyellä aikavälillä ole ollut huomioita herättävää vai-

kutusta case-yrityksen organisaatiokulttuuriin. Tarkasteluajankohtana muutokset ilmeni-
vät yksityiskohdissa, eivätkä niinkään suurissa kokonaisuuksissa. Yleisesti ottaen yrityk-
sen toiminta myllerryksen jälkeen jatkui samalla tavalla kuin aiemminkin. Suurempi vai-
kutis yrityksen toimintaan olisi ollut sillä, että muutoksen läpiviemisessä olisi täysin
epäonnistuttu. Teoreettisesti olisi myös voitu päättää direktiivin soveltamatta jättämisestä,
mikä käytännössä olisi tarkoittanut liiketoiminnan loppumista nykyisessä muodossa.

5 Johtopäätökset

DiMaggio ja Powell pohtivat artikkelissaan institutionaalisen samankaltaistumisen taustatekijöitä ja aiheuttajia. Djelicin ja Quackin toimittamassa artikkelikokoelmassa institutionaaliset muutokset nähdään globaalissa valossa ja havaitaan vaikutuksia erilaisissa liiketoimintaympäristöissä. Tutkielmani on tarkastellut institutionaalisen muutoksen olemusta toisesta suunnasta: yksittäisen yrityksen ja yksittäisen, kertaluontoisen muutoksen näkökulmasta. Jotta tästä yksittäistapauksesta voitaisiin vetää laajempia johtopäätöksiä, ilmiön yleistäminen on tarpeellista. Käsittelen seuraavaksi case-yrityksessä tapahtunutta muutosta prosessinäkökulmasta, joka paljastaa muutoksen seuraavan tiettyä kaavaa niin tässä tapauksessa, kuin epäilemättä muissakin vastaavissa, sääntelystä aiheutuviissa muutoksissa juurikaan liiketoiminta-alueesta tai ajasta riippumatta. Lisäksi käsittelen case-yrityksessä havaitsemiani konkreettisia muutoksia yleisemmällä tasolla ja pohdin, mitä muutos direktiivin pykälien toteuttamisen tason yläpuolella on. Tämän jälkeen sovitan havaintojani sekä prosessista että tapahtuneen muutoksen perusolemukselta aiemmin esittelemään teoriataustaan. Lopuksi otan osaa alkukeväästä 2008 pankkitoiminnan sääntelystä käytyyn yleiseen keskusteluun ja pohdin tutkielmani herättämiä jatkokysymyksiä.

5.1 *Mitä on muutos?*

Jos pohditaan tapahtunutta muutosta kokonaisuutena, sille on yksi ainoa syy: direktiivi. Tutkimuksen tavoitteena oli paitsi tutustua itse direktiiviin, selvittää syyn seurauksia. Minkälaista muutosta direktiivi yrityksessä sai aikaan, ja ennen kaikkea kuinka tuo muutos tapahtui? Muutosprojektia voi tarkastella kahdesta näkökulmasta: mitkä asiat projektin myötä yleisellä tasolla muuttuivat ja toisaalta miten muutos tapahtui. Tapahtuneet ja havaitut muutokset kiinnostavat erityisesti yritystä ja projektiin osallistuneita työntekijöitä, sekä muutosta edellyttävää osapuolta. Yleistettävyyden kannalta muutoksen sisällön tarkastelulla ei ole niin suurta merkitystä kuin muutosprosessin pohtimisella, eli sillä, kuinka muutos tapahtui.

Jos mietitään muutoksen realisoitumista todellisuudessa, alalla ilmenevä muutos lähtee yrityksessä toteutetuista yksittäisistä muutoksista, ja lopputuloksena on koko alaa koskeva yleinen muutos. Todellinen muutos on yhdistelmä direktiivissä esitettyjen vaatimuksien täyttämistä ja ympäristön sekä realiteettien sanelemaan sovellusta. Jos muutosta tarkastellaan tästä näkökulmasta, se voidaan havaita todelliseksi, toisin kuin direktiivi, joka on vain kuvaus tavoitellusta tilasta. Seuraavat kappaleet käsittelevät muutoksen ominaisuuksia ja muutoksen prosesseja toteutuneiden tapahtumien näkökulmasta.

5.1.1 Muutos prosessina

Tutkimuksen tuloksien yleistettävyyden sekä analyysin mielekkyyden kannalta muutosta on hedelmällistä tarkastella prosessilähtöisestä näkökulmasta. Prosessitarkastelu paljastaa muutoksesta useita säännönmukaisuuksia, jotka ovat toistuneet projektissa toteuttajasta tai muutoskohteesta riippumatta. Koko tutkielma on selvitys 20 alaprojektista, jotka yhdessä muodostavat suuremman kokonaisuuden osoittaen direktiivistä aiheutuneen kurssinmuutoksen yrityksen toiminnassa. Näin ollen muutos jakautuu kahteen kokonaisuuteen: toisaalta muutos voidaan nähdä vuorovaikutusprosessina suhteessa ympäristöön ja vaatimuksiin, ja toisaalta voidaan tarkastella yrityksessä tapahtunutta muutosta tarkemmalla tasolla perehtymällä projektien prosesseihin.

Muutosprosessi muodostuu erilaisista vaiheista, joihin ympäristö – viranomaiset, kilpailijat, yhteistyökumppanit ja asiakkaat – sekä itse yritys vuoroin vaikuttavat. Prosessi koostuu kahdenlaisista palasista: ulkoisista ärsykkeistä ja sisäisistä toimenpiteistä. Prosessi etenee vaiheittain niin, että aluksi muutokselle saadaan ulkoinen ärsyke, jota seuraa organisaatioissa toimenpide, jolla ulkopuolelta asetetut tavoitteet pyritään saavuttamaan. Rahoitusdirektiivistä, kuten myös muista institutionaalisista tekijöistä johtuva muutos on usein yksisuuntaista dialogia, jossa organisaatiolla ei ole mahdollisuutta vaikuttaa prosessin vaiheisiin ja keskustella ulkopuolisen tahon kanssa etenemisestä, ainoastaan pysyä mukana ja täyttää asetetut vaatimukset. Yksittäisen yrityksen vaikutusmahdollisuudet ovat hyvin rajalliset. Yrityksien ja organisaatioiden tulkinta- ja soveltamismahdollisuudet ilmenevät vasta muutoksen yksittäisiä osatekijöitä tarkasteltaessa.

Muutosprojektia edeltää vaihteita, joiden kautta tarvittavista toimenpiteistä saadaan tietoa, ja joiden pohjalta muutosta voidaan ryhtyä valmistelemaan. Muutos ei tapahdu tyhjiössä, vaan vuorovaikutuksessa ympäristön kanssa. Tässä tapauksessa tärkein vuorovaikutustaho on ollut direktiivi ja lainsäädäntö. Seuraavasta yksinkertaistetusta prosessikuvauksesta huomataan, dialogi on muodostunut ulkoisten ärsykkeiden asettamista paineista ja yrityksen reaktioista näihin ärsykeisiin:

1. muutoksen julkistaminen, jota edeltää muutoksen suunnittelu virkamiestasolla (ulkoinen ärsyke)
2. reagointi muutostarpeeseen (sisäinen toimenpide)
3. lopullisten määritteiden varmistuminen (ulkoinen ärsyke)
4. muutosprojekti (sisäinen toimenpide)
5. valvonta, palaute ja mahdolliset sanktiot (ulkoinen ärsyke)
6. korjaavat toimenpiteet (sisäinen toimenpide)

Institutionaalisista tekijöistä johtunut muutosprosessi saa alkusysäyksensä ulkoisista tekijöistä, tässä tapauksessa direktiivistä ja sen aiheuttamista kansallisista lakimuutoksista. Toki lakimuutoksien taustalla voi usein olla monimutkaisia syy-seuraussuhteita, joihin alan toimijoilla on ollut oma vaikutuksensa, mutta tässä tutkielmassa on tarkasteltu prosessia muutoksen julkaisuhetkestä lähtien.

Vaikkei case-yrityksessä vielä ensimmäisen ulkoisen ärsykkeen ilmetessä ryhdyttykään erityisiin toimenpiteisiin, ajatustasolla tapahtui muutoksia alan yrityksissä ja sidosryhmissä. Ympäristöään seuraava yritys pohtii strategisessa suunnittelussaan tulevaisuuden muutoksia, joten jo muutoksien merkille pano ennakoi toimintaa. Tietynlainen ”kauhun tasapaino” – tieto siitä, että kilpailijalla on sama informaatio ja että kilpailija voi yrittää hyödyntää tulevia muutoksia liiketoiminnassaan – saa yrityksen huomion pysymään julkisesti tiedossa olevassa muutoksessa. On muistettava, etteivät tulevat muutokset olleet alkuvaiheessa vielä koko organisaation tiedossa, vaan ainoastaan tilannetta seuraavien ja vastuussa olevien henkilöiden ajatuksissa. Hyvä esimerkki tästä pinnan alla kytevästä jännitteestä on se, case-yrityksessä uudesta direktiivistä kuullessaan alaa seurannut

henkilö poimi aiheen muistiin ja kaksi vuotta ennen implementointia päätti antaa aiheen tutkittavaksi graduaan kirjoittavalle kauppatieteilijälle.

Ennen virallisten tietojen muutoksen voimaansaattamisesta aikatauluineen ja tarkennettuine sisältöineen alan toimijoilla on yleensä jo jonkinlainen käsitys siitä, minkälaisesta muutoksesta on kyse. Ulkoinen ärsyke saa organisaatiossa toimintaa aikaan: todellinen työ muutoksen edistämiseksi alkaa siinä vaiheessa, kun muutoksen sisällöstä on tarpeeksi selkeä käsitys sekä määräajat ovat selvillä. Tämän kaltaiset muutokset vaativat usein suuriakin investointeja, joten suunnittelussa on huomioitava aikataulupaineeseen yhdistyvä resurssitarve.

Edellä kuvattu muutosprosessi kuvaa muutoksen taustaa, mutta muutoksen todellinen toteuttaminen tapahtui 20 alaprojektissa, joissa havaitaan yhtälailla säännönmukaisuuksia ja eri vaiheita kuin koko muutosprosessissa. Muutos on tässä tapauksessa kokoelma useita reaktioita direktiivin vaatimuksiin. Myös alaprojektien etenemistä voidaan näin ollen tarkastella prosessinäkökulmasta:

1. Muutostarpeen johtaminen direktiivistä tai muusta sääntelystä
2. Muutoksen toteutussuunnitelman tekeminen ja resursointi, koordinointi muiden alaprojektien kanssa
3. Alaprojektin toteutus
4. Muutoksen voimaantuminen: työtapojen muuttaminen, uusien järjestelmien käyttöönotto tai muu toimenpide
5. Sisäinen valvonta ja seuranta

Kolmiosaisesta direktiivistä, yhteensä yli 100 sivua käsittävästä kokonaisuudesta johdettiin case-yrityksessä konsernin tarpeita silmällä pitäen 20 kohtaa, jotka tarvitsivat muutospohtia edetäkseen. Kun mukaan lasketaan Ratan standardit, kansallinen lainsäädäntö ja muut viranomaisten antamat ohjeistukset, kerättävän ja prosessoitavan tiedon määrä on ollut mittava. Tästä syystä valmistelu ja suunnittelu ovat kussakin alaprojektissa vienneet pisimmän ajan, vaikkei resursseja välttämättä muilla tavoin ole jouduttu uhraamaan suunnittelun ollessa lähinnä rajatun asiantuntijajoukon tehtävä.

Prosessin kolmas vaihe on sitä vastoin kuormittanut eniten juuri työvoimaresursseja. Projektien läpivientiin osallistui kaikkiaan lähes sata henkilöä työntekijöiden määrän vaihdellessa projektista riippuen viiden ja 20 välillä. Projektien luonne vaihteli paljon kes-
ton ja monimutkaisuuden, ympäristöriippuvuuden sekä koordinoitutarpeiden osalta. Myös vaiheet projektien toteuttamisessa erosivat eri projektien välillä: toiset, esimerkiksi sisäisten ohjeiden päivitykseen keskittyvät projektit koostuivat tasaisesta muutoksen edistämisestä, kun taas toiset projektit sisälsivät useita eri vaiheita vaikkapa asiakaskir-
jeiden luomisesta, asiakasrekisterien päivityksistä, vastauskirjeiden vastaanottamisesta aina tietojen analysointiin ja hyödyntämiseen asti.

MiFID-muutosprojektin erityispiirre moniin organisaatiossa aiemmin toteutettuihin projek-
teihin nähden ilmeni erityisesti muutoksen voimaantulumisessa. Kaikki alaprojektit täh-
täsivät selkeästi johonkin kolmesta seuraavasta lopputulemasta: vanhojen prosessien ja
toimintatapojen muutos, uuden järjestelmän käyttöönotto tai päivitys tai jokin yksittäinen,
direktiivin edellyttämä uusi toimenpide. Käytännössä kaikille kyseisille muutoksille oli yh-
teistä selkeästi määriteltävä voimaantuluspäivä. Työtapojen muuttamisessa, järjes-
telmäpäivityksissä tai yksittäisissä toimenpiteissä ei juurikaan sallittu liukumia, vaan uu-
det käytännöt syrjäyttivät vanhat välittömästi siinä vaiheessa, kun ne julkaistiin tai muu-
toin otettiin käyttöön. Direktiivin ja lakimuutosten päivämäärä on organisaatiolle tehokas
motivaattori, tai oikeammin pakote. Case-yrityksessä työtapojen muutoksia on harvoin
ajettu läpi yhtä suoraviivaisesti kuin direktiiviä implementoitaessa.

Tutkielmaa viimeistellessäni prosessin viimeinen vaihe eli sisäinen valvonta ja seuranta
on vielä kysymysmerkki. Useisiin muutoksiin oli jo niiden toteuttamisvaiheessa sisällytet-
ty valvonnan mahdollisuus, mutta se, miten organisaatio käytännössä tulee näitä teori-
assa valmisteltuja toimenpiteitä toteuttamaan, jää tässä vaiheessa arvoitukseksi.

5.1.2 Yhteenveto tapahtuneista muutoksista

Ilmenneille muutoksille voidaan määrittää yhteisiä tekijöitä ja piirteitä yrittämällä etsi vas-
tausta yksinkertaiseen kysymykseen mitä on muutos. Tiedyt piirteet ovat tunnuk-

senomaisia paitsi case-yrityksessä tapahtuneelle muutokselle, myös yleistettävissä institutionaalisen muutoksen edessä oleville organisaatioille. Edellä esitellyn prosessinäkemys perusteella voidaan todeta, että muutos on paitsi reaktioita ja sopeutumista lainsäädäntöön tai yleisesti ottaen ulkopuoliseen muutospakkoon, myös alan muiden toimijoiden reaktioihin. Mitä muita yleisiä piirteitä tapahtuneeseen muutoksen voidaan liittää? Piirteiden havainnointi riippuu näkökulmasta. Olen pohtinut lyhyesti muutoksen olemusta tarkastelemalla käytännön tasoa, yritystä suhteessa ympäristöön sekä organisaation sisäistä toimintaa.

Käytännön tasolla muutos ilmeni toimintatapojen, järjestelmien ja tavoitteiden päivittämisenä. Näkyvimmin muutoksen saattoi havaita IT-järjestelmissä, jotka useiden alaprojektien myötä kokivat uudistuksia aina pienistä päivityksistä ohjelmistojen uusimiseen asti. Vaikka direktiivissä ei kyse missään nimessä ollutkaan teknologisen muutoksen edistämisestä, yksinkertainen tosiasia on se, että nykymaailmassa teknologian merkittävästä roolista johtuen lähes kaikki muutokset jollain tavoin koskevat tietojärjestelmiä. Uusien prosessien ja työohjeiden myötä myös toimintatavat organisaatioissa kokivat muutoksia. Toimintatavoissa tapahtuneiden muutosten havaitseminen on useassa tilanteessa ollut helppoa muutosten ollessa eksplisiittisiä, mutta toimintatapojen muutokset ovat tässä mielessä luonteeltaan voimakkaasti kaksijakoisia. Tämän lisäksi direktiivi aiheutti myös paljon todentamatonta, hienovaraista muutosta toimintatavoissa. Uusien toimintatapojen havainnoiminen on vaikeaa, jos toimintatavoista ei ole ollut tai tehdä kirjallisia kuvauksia. Jokin ryhmä saattaa huomaamattaan muuttaa toimintatapojaan ja prosessejaan esimerkiksi esimiehen muuttuneen johtamisen seurauksena. Kirjallisilla kuvauksilla on merkitystä myös tavoitteiden muuttumisen seuraamisessa; esimerkiksi jatkuvasti käynnissä olevaan strategiatyöhön direktiivillä on ollut vaikutuksensa. Direktiivin edellyttämät vaatimukset sekä vaikutukset kilpailutilanteeseen sekä partnerisuhteisiin on jouduttu miettimään strategisten tavoitteiden asettamisessa.

Strategiseen ajatteluun viitaten muutos on ollut case-yrityksessä ennen kaikkea sopeutumista viranomaisten asettamiin vaatimuksiin. Muutosärsyke on tullut organisaation ulkopuolelta, ja se on edellyttänyt toimenpiteitä. Yksinkertaistetusti muutos organisaatios-

sa on ollut kuin sarja reaktioita ulkoa annettuihin toimintaohjeisiin. Usein törmää siihen, että organisatorista muutosta problematisoidaan performanssin ja itse muutoksen hankalan todentamisen takia. Ulkoisten paineiden edellyttämän muutoksen toteaminen on tässä suhteessa helpompaa, koska muutoksen todentaa ja arvioi ulkopuolinen taho. Lisäksi muutoksen mittarina voidaan pitää yrityksen kilpailukyvyn säilymistä alaa koko alaa koskevan muutoksen jälkeen, eli yrityksen kykyä sopeuttaa toimintonsa paineiden alaisena. Tässä tutkielmassa edellä mainittujen seurauksien todistaminen ei lyhyestä tarkastelujaksosta johtuen ole mahdollista, mutta yleisellä tasolla voidaan jo todeta, että lyhyellä aikavälillä keskisuuret toimijat ovat direktiivin toimeenpanossa päässeet helpommalla. Aivan pienimpiä yrityksiä vaivaa resurssipuute, kun taas suurilla yrityksillä on omat haasteensa muutoksien läpiviemisen ja kokonaisuuksien hallinnan kanssa.

Muutos ei tapahdu ohjeita kirjoittamalla, kouluttamalla eikä puhumalla. Muutos aktualisoituu vasta siinä vaiheessa, kun työtavat uudistuvat ja työn tulokset todistetusti poikkeavat aikaisemmasta. Muutos tarvitsee toteutuakseen työvälineitä, ja suunnittelu, puhuminen sekä tiedottaminen ovat vasta muutoksen ensimmäisiä askelia. Järjestelmillä on ollut suuri merkitys muutoksen toteuttamisessa. Toinen ratkaiseva tekijä on henkilöstö, ja näiden kahden onnistunut yhteistyö on direktiiviä implementoidessa ollut avainasemassa. Työvälineiden ja ihmisten välisen yhteistyön sujuvuus on ollut erityisen merkittävässä asemassa sääntelyn ehdottomuuden sekä suurten tietomassojen vuoksi. Tämän myötä massankäsittelyn tarpeet ovat lisääntyneet, ja tähän tarvitaan inhimillisen pääoman lisäksi myös rehellistä konevoimaa. Muutos on työvälineiden käytön tehostamista ja jalostamista aiempaa parempaan käyttöön. Laajemmin ajateltuna muutoksen voisi mieltää luovien, tarkoituksenmukaisten, tehokkaiden ja innovatiivisten ratkaisujen kehittämiseksi ja käyttöönotoksi.

Organisaation työvälineisiin ja muutoksen edellytyksiin kuuluu koulutus, sillä työntekijöiden asiantuntemus sekä sitoutuneisuus ratkaisevat muutoksen onnistumisen. Motivoinnilla, koulutuksella ja sisäisellä markkinoinnilla inhimillistä pääomaa voidaan organisatiossa vaalia. Muutos on näin ollen henkilökunnan johtamista uuteen ja lain edellyttämään suuntaan oikeilla välineillä. Tämän seurauksena organisaation tietomäärä kasvaa,

ja se saadaan valjastettua käyttöön: viemään yritystä uusien tavoitteiden mukaiseen suuntaan. Direktiivin yksityiskohtaisten ohjeistusten vaikutus esimerkiksi meklarin arkipäivään on merkittävä uuden tiedon omaksumisen kannalta, ja tämän varmistamiseksi organisaation tehtävänä on tukea meklarin nopeaa ja motivoitunutta oppimista, jotta tietämys ja osaaminen case-yrityksen kaltaisen asiantuntijaorganisaation tärkeimpinä kilpailuvaltteina säilyttävät arvonsa.

Yhteistä kaikille edellä mainituille tekijöille on se, että tarkkailun alku- ja lopputilanteen välillä jokin on muuttunut. Työn tulos saattaa olla erilaista, käytettävät välineet ovat uusia tai päivitettyjä, työtapo poikkeaa alkuperäisestä tai organisaation osaaminen on kehittynyt. Edellä todettujen seikkojen perusteella case-yrityksessä tapahtuneen muutoksen olemuksen voisi tiivistää muutamiin yleisiin ydinpiirteisiin. Muutos on poikkeamista aiemmista käytännöistä, jatkuvaa erottautumista ympäristöstä ja sopeutumista vallitseviin lainalaisuuksiin. Ydinpiirteiden toteutumisen mahdollistajana on henkilöstön innovatiivisuuden, asiantuntijuuden ja motivaation ylläpito sekä ohjaus.

5.2 *Suhde aikaisempaan teoriaan*

Teoriataustassa perehdyin lähinnä institutionaalisten muutosten globaaleihin perusteisiin sekä institutionaalisen samankaltaistumisen mekanismeihin. Nämä näkemykset yhdistivät omassa tutkielmassani, jossa globaalien muutospainoiden myötä muokkautuneen direktiivin vaikutukset voidaan konkreettisesti havaita case-yrityksessä.

Institutionaalisten muutosten teorian lähtökohta on se, että samalla alalla toimivat yritykset samankaltaistuvat liiketoiminnoissaan ajan myötä erinäisten vaikutusten takia. Direktiivin vaikutuksia ja muutosprosessia tarkastellessani – vaikkakin vain yksittäisen yrityksen näkökulmasta – on selkeästi havaittavissa, että kyseinen direktiivi on tulollaan saanut aikaan selvää samankaltaisuutta alan toimijoihin. Olen tutkielmassani käyttänyt DiMaggion ja Powellin teoriaa päinvastaiseen suuntaan kuin he itse: tunnistan yksittäisessä organisaatiossa piirteitä, jotka ovat esimerkkejä DiMaggion ja Powellin kuvaamasta organisaatioiden yhdenmukaistumisesta.

5.2.1 Institutionaalisen muutoksen globaaleilla lähteillä

Viitaten teoriaosuudessa esittelemiini institutionaalisen muutoksen syihin, tutkimuksessa tekemäni havainnot globalisoivia vaikutuksia aiheuttavan direktiivin merkityksestä institutionaalisen muutoksen edistäjänä Suomessa ja suomalaisissa sijoituspalvelualan yrityksissä on mielestäni selkeitä. Djelicin ja Quackin havaintojen mukaan institutionaalinen muutos voi tapahtua yhtäkkisesti, niin kuin tässä tutkielmassa on direktiivin voimaansaattamisen yhteydessä huomattu. Lisäksi, institutionaalinen muutos ilmenee erityisesti silloin, kun kansalliset järjestelmät ja kansainväliset instituutiot ovat törmäyskurssilla. Direktiivin auktoriteettiasemasta johtuen kansallisia käytäntöjä uudistettiin, ja olemassa olleen kansallisen pankkisääntelyinstituution on nyt korvannut uusi, kansainvälinen instituutio. Yhdistämällä tämä havainto DiMaggion ja Powellin ajatuksiin voidaan todeta, että samankaltaistumisen myötä yksittäisessä yrityksessä havaittuja institutionaalisen muutoksen viitteitä voidaan yleistää koko liiketoiminta-alaa koskeviksi.

Vaikka EU-sääntely implementoidaan kansallisissa laeissa, kansainvälisten vaatimusten mukaan rakennettu sääntely asetta kansallisesti toimivat yritykset aivan uudelle pelikentälle. Uuden sääntelyn myötä rahoitusalaan kukaan kansallisesti vakavasti otettava toimija ei siis pysty jäämään globalisoitumisen seurauksien ulkopuolelle. Verrattuna aikaisempaan tilanteeseen, monet direktiivin asettamat vaatimukset voivat kansallisesti toimivan yrityksen näkökulmasta olla epäoleellisia. Tämä tosin nykymaalimassa on melko teoreettinen ajatus, sillä tuskin mikään yritys pystyy toimimaan täysin irrallaan ulkopuolistista asiakkaista tai yhteistyökumppaneista nykyisillä rahoitusmarkkinoilla. Tästä huolimatta "vanha lainsäädäntö" on ollut pitkälti jäsenvaltioiden omaa tuotosta, ja näin ollen on jäänyt kansallisten viranomaisten vastuulle se, kuinka pitkälti kussakin valtiossa on kansainvälisiä pelisääntöjä noudatettu. Suomessa, kuten jo aiemmin on todettu, pienten markkinoiden on ollut pakko sopeutua kansainväliseen kilpailuun ja helpotettava kaikkien osapuolien kaupankäyntiä, mutta myös pyrittävä suojaamaan omia etujaan modernia sääntelyä ajaen.

Minkälaisia konkreettisia seurauksia direktiivi sitten tässä mielessä tuonut mukanaan? Direktiivin useita globaaleja näkökulmia huomioonottava sisältö on luonnollisesti tehnyt

direktiivistä melko laajan ja monimutkaisen. Samaa direktiiviä on pystyttävä noudattamaan niin monikansallisissa rahoitusalan monialayrityksissä kuin muutaman kymmenen henkilön paikallisissa pienyrityksissäkin sikäli, kun tarjottavat palvelut kuuluvat direktiivin piiriin. Tästä syystä mukautuminen direktiivin vaatimuksiin on edellyttänyt paljon työtä edellä mainitun vaihteluvälin molemmissa ääripäissä. Suurimman uhrauksen ovat epäilemättä joutuneet tekemään ne yritykset, joilla kansainvälinen liiketoiminta on minimaalista. Järjestelmien, menetelmien, palveluiden ja tuotteiden kansainvälistymisen myötä nämä yritykset joutuvat strategiastaan huolimatta noudattamaan kansainvälisellä sabluunalla luotua säädäntöä.

Vaikka kansainvälisen sääntelyn raskautta voidaan jossain tapauksissa pitää taakkana, varsinkin Suomen kokoisen valtion pienehköille yrityksille sääntely tasoittaa ja helpottaa tietä kohti kansainvälisiä kilpailukenttiä. Tämä on todettu jo direktiivissäkin – tavoitteena on ollut yhdenmukaistaa markkinoita – ja näin tasapuolistaa kaikissa jäsenvaltioissa toimivien sijoituspalveluyrityksien toimintaa, sekä tätä kautta tarjota sijoittajille parempaa palvelua. Monet tulevaisuuden haasteet saadaan kuitattua sillä, että konsernin tytäryhtiöt toimivat saman sääntelyn piirissä. Myös suuri osa ulkomaisista asiakkaista ja muista sidosryhmistä ymmärtäne jatkossa, millaisia periaatteita yritys markkinoilla toimiessaan sijoittajia ja yhteistyökumppaneita kohtaa soveltaa.

5.2.2 Institutionaalisen samankaltaistumisen ilmeneminen case-yrityksessä

DiMaggion ja Powellin artikkelissaan sekä Djelicin ja Quackin kirjassaan esittämät kolme samankaltaistumisen mekanismia ovat selkeästi havaittavissa case-yrityksessä ilmenneessä muutoksessa. Mekanismien voidaan ajatella vaikuttava yrityksen toimintaan jatkuvasti ja myös tarkastelukohteen ulkopuolella, mutta tiettyjen mekanismien havaitseminen on helpommin todennettavissa yksittäistä muutosta tarkasteltaessa. Kolmen eri mekanismin samankaltaistava vaikutus on yhtäaikaista ja osittain päällekkäistä. Vaikuttavien mekanismien nimeäminen ei siis kaikissa tilanteissa ole mielekäästä, mutta pakottavan, matkivan ja normatiivisen samankaltaistumisen vaikutukset ja prosessit ovat silti tunnistettavissa.

Lakeihin, säädöksiin ja ylipäättään yhteiskunnan edellytyksiin perustuva pakottava samankaltaistuminen on oleellisin sijoituspalveluyrityksien toimintaa direktiivin aiheuttaman muutoksen yhteydessä ohjaava mekanismi sekä muodollisessa että epämuodollisessa merkityksessä. Muodolliset, säädäntöön liittyvät velvoitteet johtuvat suoraan direktiivistä, ja myös epämuodollisten, toimintaympäristöä ja -kulttuuria muokkaavien tekijöiden voidaan huomata olevan peräisin direktiivistä. Esimerkiksi sijoittajat tai muut sidosryhmät saatuaan tietoa direktiivistä voivat ryhtyä vaatimaan direktiivin mukaisia toimintatapoja ja näin vaikuttaa yrityksen toimintaympäristöön.

Matkivan samankaltaistumisen mekanismi on havaittavissa muutoksen toteuttamisen yhteydessä, kun yrityksissä haetaan ratkaisuja säädösten asettamiin vaatimuksiin ja niistä nouseviin ongelmiin. Myös tämä mekanismin vaikutukset ovat tutkimuksessa ilmenneet selkeästi. Konsulttien käyttö on ollut runsasta sekä strategisella puolella että erityisesti IT-järjestelmien kehityksessä, jolloin tietyt ratkaisumallit direktiivin toteuttamiseen ovat levinneet alan yritysten keskuudessa ulkoisten toimijoiden välityksellä. Lisäksi alan etujärjestöt ovat järjestäneet koulutustilaisuuksia ja informaatiopaketteja, joiden kautta yritykset ovat saaneet tukea haasteisiinsa ja myös pystyneet vaikuttamaan esimerkiksi Ratan standardien käytännöllisyyteen.

Normatiivisen, eli ammattien ja ammattilaisten samankaltaistumiseen viittaava muutos ilmeni direktiivin toteuttamisen yhteydessä kahdessa muodossa. Ensiksi, työvoiman liikkumisen merkitystä ei lyhyellä aikavälillä ole mahdollista todentaa, mutta viitteitä siitäkin on havaittavissa. Työntekijät levittävät tietoa vaihtaessaan organisaatioita, ja esimerkiksi muutosprojektia toteuttamaan valittiin henkilöitä, joilla aiemman kokemuksen perusteella tiedettiin olevan yleisesti hyväksyttävissä olevat käsitykset rahoitussääntelyn noudattamisesta. Toinen normatiivisen samankaltaistumisen ilmenemismuoto liittyy lainsäädäntöön, ja direktiivissä osalle sijoituspalveluyrityksien työntekijöistä asetetaan vaatimuksia. Näiden vaatimuksien kohteena ovat erityisesti johto, mutta myös esimerkiksi meklarien ja riskienhallinnan henkilökunnan toimintaa koskevat uudet, tiukentuneet säädökset.

Kokonaisuudessaan yrityksen toimintaa muuttavat tekijät vaikuttavat kappaleessa 5.1 esitettyjen prosessien kautta. Edellä esitellyille samankaltaistaville mekanismeille voidaan myös tunnistaa omat prosessinsa, jotka ovat muunnelmia edellä mainituista prosesseista. Pakottavan samankaltaistumisen mekanismi vaikuttaa pitkälti yleisen muutosprosessin kautta dialogina ulkoisten ärsykkeiden ja sisäisten toimenpiteiden välillä. Epämuodollisten tekijöiden vaikutus ilmenee tässä tapauksessa vasta myöhemmin, mutta silloinkin kyseessä on reagoiminen ulkoiseen ärsykkeeseen, ja organisaation näkökulmasta muutoksen eteneminen seuraa kyseistä prosessia. Myös matkivan samankaltaistumisen eteneminen edellyttää yrityksiltä reaktioita, joten muutosprosessin voidaan ajatella olevan samankaltainen pakottavan samankaltaistumisen mekanismin kanssa. Erotuksena muutoksen etenemisessä on se, että ärsyke ei ole ulkoinen, vaan lähtee organisaation omista tarpeista ratkaista ongelmia. Tällöin kyseessä on sisäisten ärsykkeiden ja sisäisten toimenpiteiden välinen dialogi, jonka etenemiseen haetaan virikkeitä ympärillä esiintyneistä vastaavanlaisista tapauksista. Eniten yleisestä prosessista poikkeaa normatiivisen samankaltaistumisen mekanismi, joka ei suoranaisesti vaikuta organisaatiotasolla, vaan yksittäisten työntekijöiden kautta. Mekanismille on vaikeaa kuvata prosessia, sillä muutoksen ilmeneminen voidaan havaita kaikissa niissä operatiivisissa prosesseissa, joissa työntekijän toimintaa tarkkaillaan.

Edellä ilmenneistä todisteista huolimatta samankaltaistumisen ilmeneminen ja ennen kaikkea ilmiön pysyvyys voidaan kyseenalaistaa. MiFID:n yrityksiä samanlaistava vaikutus ei tutkimuksen tekemisen aikaan vielä ollut päässyt täyteen vauhtiinsa. Muutosprojektia toteutettaessa ilmeni, että moniin direktiivin vaatimuksiin tarvittiin ulkopuolisen asiantuntijan tai etujärjestön tulkintaa, tai toisaalta jäätiin seuraamaan, miten alan muut toimijat – yleensä suurimmat – sovelsivat vaatimuksia käytännössä. Matkivan samankaltaistumisen edellytykset olivat olemassa siis jo projektin hahmotteluvaiheessa. Huomionarvoista ei ehkä kuitenkaan ole se, miten jo ennen direktiivin voimaantulusta käytännöt yhtenäistyivät, sehän oli direktiivin perimmäinen tarkoituskin, vaan se, että yhtenäisiä käytäntöjä ja selkeitä ohjeita kaivattiin ainakin case-yrityksessä jopa lisää. Selkeimpänä argumenttina oli se, että asiakkaat kokevat yrityksen toiminnan järkevämmäksi, jos ovat kuulleet samansuuntaisia viestejä muilta alan toimijoilta. Tämän-suuntaisista

viesteistä voidaan vetää se johtopäätös, että suurten, alaa koskevien muutosten kohdalla yrityksien samankaltaistuminen yrityksien omasta näkökulmasta on toivottu kehityssuunta.

Pitkällä aikavälillä muutosta tarkasteltaessa edellä esitetyn väitteen kaltainen toteamus voi olla harhaanjohtavaa. Voidaan kuitenkin sanoa, että yrityksen muihin tavoitteisiin liittyvät strategiset ja operatiiviset päätökset vaikuttavat myös direktiivin myötä käyttöön otettuihin prosesseihin ja toimintatapoihin, jolloin alkoi tapahtua eriytymistä alkuperäisistä linjoista ja myös laajempaa erilaistumista. Voi siis olla, että direktiivin aiheuttama alan yrityksien toimintatapojen yhdenmukaistuminen on ollut hetkellistä, muutoksen ja kireiden aikataulujen asettamaa pakollista sopeutumista vallitsevaan tilanteeseen. Kun muutoksesta on kulunut tarpeeksi aikaa ja välttämättömät sekä kiireisimmät toimenpiteet saatu suoritettua, on joidenkin prosessien järkevöittäminen ja sopeuttaminen organisaatiossa jo aiemmin vallinneeseen ilmapiriin liittynyt mukaan. Tämä siis lopulta johtaisi siihen, että kiperimmän muutostilanteen vallitessa kaivatut ohjeet ja yleiset toimintatavat siirtyvät hiljalleen taustalle, ja yrityksen oma suunta ottaa valtaa. Tässä direktiivin yrityksissä aiheuttama muutos tosin perustuu lainsäädäntöön, jolloin joustovara on vähäinen. Yksityiskohtaisella tasolla eroavaisuuksia kertyy paljon.

Esimerkiksi yrityksen huoli asiakkaiden suhtautumisesta direktiivin edellyttämiin muutoksiin tunnistautumiskäytännöissä on senkaltaisen asia, joka aluksi on saattanut edistää yrityksien toimintatapojen samankaltaistumista. Case-yrityksessä esitettiin ajatus, että jokin alan etujärjestö keräisi asiakkaista tiedot keskitetysti. Näin välttyttäisiin siltä, että useammassa pankeissa asiakkaana olevat joutuvat vastaamaan samankaltaisiin, mutta kuitenkin hieman toisistaan eroaviin kyselyihin monia kertoja direktiivin voimaana astuessa. Tässäkin yhteydessä organisaatio edellytti alalle vahvaa matkivan samankaltaistumisen mekanismia. Lisäksi yrityksissä epäilemättä pohdittiin sitä, ettei oma tulkinta direktiivin asettamista tiedonkeräysvaatimuksista ollut asiakkaan silmissä vääränlainen, sillä liian yksityiskohtainen tietojen utelu eräiden käsityksien mukaan saattoi jopa olla esteenä myyntityölle. Toisaalta myös kyseisessä esimerkissä tiedonkeräyksen ajoittami-

nen aiheutti päänsäryä – mikään pankki ei halunnut olla ensimmäinen, muttei myöskään viimeinen.

Toimintatapojen vakiintuessa, asiakkaiden tottuessa entistä tarkempiin tiedusteluihin sekä uusien kehityshankkeiden myötä tilanne yrityksissä saattaa kuitenkin muuttua. Itse muutoksen lähtökohta – kyseisessä esimerkissä se, että asiakkaat tulee tunnistaa – ei muutu, mutta toimenpiteet joilla tunnistaminen suoritetaan, voi kehittyä. Kyseisessä esimerkissä vaihtoehtoisia tapoja tulisi todennäköisesti tietotekniikan kehittymisen kautta. Uusien järjestelmien ja sovelluksien käyttöönotto yrityksissä tapahtuu eri aikoina resursseista ja muista lähtökohdista riippuen, ja tarjolla saattaa olla useita eri menetelmiä.

Samankaltaistumisteoriaa tukevat useat eri seikat, ja edellä esitetyn kaltaisia esimerkkejä esiintyi tutkielmassanikin monia. Myös samankaltaistumisen syitä voidaan direktiivin aiheuttamaan muutokseen liittyen nimetä monia. Oma lukunsa ovat luonnollisesti asiakkaihin ja asiakassuhteisiin liittyvät muutokset, jotka yrityksen näkökulmasta ovat todennäköisesti kaikkein herkimpiä. Direktiivin ydinsisältöön eli asiakkaiden etujen suojaamiseen liittyen asiakassuhteiden merkittävä painoarvo on tullut esille myös tässä muutosprojektissa. Direktiivistä johdettuna asiakkaille tarjottavien palvelujen yksiselitteiset määritelmät asettavat yrityksille selkeät rajat siitä, kuinka asiakkaita tulee palvella. Toisaalta asiakkailla ja heidän etujärjestöillään on suuri painoarvo myös silloin, jos yrityksessä päästään valitsemaan tiettyjen vaatimuksien toteuttamistavoista. Suuri osa yrityksen asiakkaista on valistuneita sekä kokeneita sijoituspalvelujen käyttäjiä ja lisäksi yrityksen tavoitteena on tarjota asiakkailleen erityisen laadukasta palvelua ja osaamista, joten selvästi asiakkaiden tarpeilla on erityisen suuri painoarvo. Vanha totuus siitä, että asiakkaat voivat äänestää jaloillaan, näkyy selvästi rahoituselämässä. Yrityksillä ei ole varaa ottaa sitä riskiä, että asiakkaiden tarpeita ei pystytä tyydyttämään, jolloin tiukasta kilpailusta johtuen asiakkaan voi olla helppoa vaihtaa palveluntarjoajaa. Tästä syystä kovin epätavallisten ratkaisujen käyttöönotto asiakassuhteiden yhteydessä ei ole yksinkertainen vaihtoehto. Edellä esitellyt seikat – direktiivin yksiselitteiset vaatimukset, asiakkaiden tietoisuus, tiukka kilpailu sekä palveluntarjoajan vaihtamisen helppous – väistämättä johtavat siihen, että yritykset päätyvät samantyyppisiin ratkaisuihin direktiiviä implementoidessaan.

Vastaavanlaista vaikutusvaltaa on myös yhteistyökumppaneilla. Hyvänä esimerkkinä ovat mm. pankkiohjelmistoja tarjoavat yritykset. Luonnollisesti tarjoajia on useita, ja monet pankit ovat rakentaneet järjestelmiään itse, mutta direktiivistä johdettuihin tietotekniisiin vaatimuksiin on yleensä vain muutamia käyttökelpoisia ratkaisuja. Teknologisten muutoksien, yhdentymisen ja alalla vallitsevien standardien myötä vaikutukset näkyvät myös muualla kuin ohjelmistotaloissa. Toisin sanoen aivan toisella alalla ilmenevä samankaltaistuminen heijastuu tässä myös pankkialalle. Tähän perustuen DiMaggion ja Powellin teoriaa voi hieman laajentaa: samankaltaistuminen jollain liiketoiminta-alalla heijastuu samankaltaistumisena kyseisen alan kanssa rinnakkain toimivalla liiketoiminta-alalla.

Havaintojeni perusteella ei mielestäni voi yksiselitteisesti todeta, että samankaltaistuminen on ainoa kehityssuunta. Ennemminkin muutos on ainoa varmuus, mutta muutoksen seuraukset voivat kontekstista riippuen olla samankaltaistavia tai erilaistavia. Tässä tutkielmassa seurantajakso oli niin lyhyt sekä seurattava ilmiö luonteeltaan sellainen, että samankaltaistuminen on ilmeistä. Kuitenkin jo tässä yhteydessä voitiin havaita, että erilaistumistakin tapahtuu. Laajasti tarkasteltuna organisaatiot toki joutuvat sopeutumaan direktiivin vaatimuksiin samoilla pelisäännöillä, mutta kun yleisen trendin tunnistaa, pienillä ratkaisuilla voi olla suuri merkitys. J.R.R. Tolkien toteaa teoksessa *Taru Sormusten Herrasta* (1954): ”Kun maailman suurten katseet ovat toisaalla, pienten on aika astua esille, ja näyttää voimansa”. Toisin sanoen, suuret linjat määräytyvät pitkälti ulkoa ohjautuvasti ja organisaation toiminta muokkautuu väistämättä muiden vaatimuksien mukaisesti, jos kilpailussa halutaan pysytellä mukana. Pienet yksityiskohdat korostuvat, ja yksittäisten asioiden toteuttamisesta ja onnistumisesta riippuu menestys suhteessa liiketoiminta-alan muihin toimijoihin. Väistämätön tosiasia on kuitenkin se, että samankaltaistumisesta tai erilaistumisesta riippumatta toiset pärjäävät paremmin kuin toiset – performanssi ei ole kiinni ainoastaan näistä tekijöistä.

Vasta-argumenteista huolimatta totean, että tutkielman nimen mukaisesti globaalin samankaltaistumisen prosessi on kuin pyörre, joka imee alalla olevat yritykset mukaansa. Yrityksen suunta tässä pyörteisessä virrassa on epäselvää, mutta liike on varmaa. Yksit-

täisen yrityksen rooli globaalin samankaltaistumisen prosessissa on kaksijakoinen. Toisaalta yritykset ovat passiivisia, pakottavan voiman ohjaamia ajelehtijoita, jotka joutuvat muokkaamaan toimintaansa ulkoisten vaatimuksien mukaan. Toisaalta taas yritys voi toiminnassaan olla hyvinkin aktiivinen pyrkiessään täyttämään ulkopuolelta asetetut vaatimukset ja pysyä mukana kilpailussa. Yrityksien vaikutusmahdollisuudet ympäristöön ja omaan asemaan ovat hyvin rajoitetut, mutta toimintaan omassa roolissa sitäkin laajemmat.

5.3 *Jatkotutkimuksen aiheita ja keskustelua*

Tutkielmani on keskittynyt yhteen rahoitusmarkkinoilla toteutettuun muutokseen yhden yrityksen näkökulmasta. Tutkimuksesta on rajattu pois useita muuttujia, jotta mielestäni oleellisen asiaan eli institutionaalisen muutoksen ilmenemiseen aktiviteettitasolla saataisiin mahdollisimman paljon valaistusta. On kuitenkin itsestään selvää, ettei muutos tapahdu tyhjiössä – kaikenlaiset rajaukset ovat siis keinotekoisia. Institutionaalisten muutoksien vaikutuksista tutkittavaa riittäisi paljon enemmänkin.

Lisäksi sijoituspalveluyrityksien toimintaan, niin kuin muidenkin yritysten toimintaan vaikuttaa voimakkaasti ympäristössä muutoin kuin institutionaalisista syistä johtuvat muutokset. Ainoa mikä yritysten toiminnassa on varmaa, on kaiketi jatkuva muutos. Tästä syystä direktiivin vaikutuksien liittäminen yleiseen tilanteeseen on tärkeää, ja kappaleen sekä koko tutkielman päätän osallistumalla lyhyesti tällä hetkellä pankkitoiminnan säätelystä ja rahoitusmarkkinoiden ongelmista käytävään keskusteluun.

5.3.1 Institutionaalisten muutosten globaalit suuntaukset pankkialalla

Lainsäädännön auktoriteettiaseman kyseenalaistaminen voidaan kokea hyödyttömänä ja kuin tuulimyllyä vastaan taistelemisena, sillä yksittäisten toimijoiden vaikutusmahdollisuudet ovat melko mitättömät. MiFID:in tutustuessani huomasin ensimmäisen kerran, kuinka lainsäädäntöäkin saatetaan tehdä kokeiluperiaatteella, eikä aiottu lopputulos todennäköisesti ollut sitä, mitä alun perin tavoiteltiin. Tutkielmani alkumetreillä eräs Hankenin rahoitusprofessori mainitsi MiFID:stä kysyessäni, että ”jos se ei toimi, niin sitten tehdään uusi direktiivi”. Kommentti kiteyttää hyvin sen ajatuksen, ettei lainsäädäntö täs-

säkään tapauksessa ole staattinen. Mielenkiintoinen seuraamisen kohde olisi se, minkälaisia muutoksia seuraava direktiivi tuo tullessaan, minkälaisiin epäkohtiin siinä halutaan kiinnittää huomiota, ja minkälaisen keskustelun seurauksena haluttuja muutoksia hahmotellaan.

Tutkielmassani olen keskittynyt suomalaiseen sijoituspalveluyritykseen ja siellä tapahtuneeseen muutokseen yksityiskohtaisella tasolla. Aluksi yksi vaihtoehto tutkimusta rajatessani oli se, että direktiivin toteuttamisesta olisi voinut tehdä myös laajempaa, jopa kansainvälistä vertailua. Yksittäisen yrityksen näkökulmasta olisi varmasti hedelmällistä tietää, minkälaisia ratkaisuja muissa yrityksissä ja muissa valtioissa on sovellettavien osuuksien kohdalla tehty. Tutkimusta tehdessäni usein tuli myös ilmi sellainen ajatus, että suomalaiset ovat tietysti taas etunenässä toteuttamassa vaatimuksia tiukimman mukaan, kun monissa muissa valtioissa vielä laiskotellaan. Tämän väitteen todistaminen olisi mielenkiintoinen haaste kyseisen direktiivin osalta, ja ehkä kertoisi jotain pankkialan kilpailuolosuhteista eri EU-jäsenvaltioissa.

Jos pohditaan esittelemieni teorioiden pohjalta, mielekäs tutkimuskohde voisi olla myös se, kuinka institutionaalinen muutos ilmenee pankkialalla pidemmällä aikavälillä. Olen esittänyt argumentteja esimerkiksi yritysten samankaltaistumisesta direktiivin pohjalta yksittäisen yrityksen näkökulmasta, mutta erityisesti kiinnostaa ajatus siitä, minkälaisissa tilanteissa alalla tapahtuu samankaltaistumista ja erilaistumista. Lisäksi myös havaintoni muilla liiketoiminta-alueilla tapahtuvan samankaltaistumisen vaikutuksista täysin toiseen liiketoiminta-alueeseen tarvitsisi tuekseen hieman tarkempaa selvitystä.

Eräs asia, jota tutkielmani teoriassa eikä myöskään empiriassa ole huomioitu, on fuusioiden vaikutus sijoituspalveluun. Alan kehittymiseen fuusioilla on suuri merkitys, ja rahoitusmaailmassa tällä hetkellä vallalla on trendi, joissa suuret pankit yhtyvät entistä suuremmiksi sijoitustavarataloiksi. Mielenkiintoinen kysymys olisikin, kuinka tämä kehitys ilmenee suhteessa institutionaalisten muutosten teoriaan: eriytyvätkö suuret toimijat toisistaan luoden omia toimintatapastandardejaan, vai yhtenäistyvätkö käytännöt edelleen?

5.3.2 Perimmäinen kysymys pankkisääntelystä

En ole tutkielmassani juurikaan ottanut kantaa pankkisääntelyn tarpeellisuuteen tai sisältöön yleensäkkään. MiFID on kuitenkin ollut selkää jatkumoa kiristyvälle pankkisääntelylle, jolle löytyy vastustajia yhtälailla kuin puolustajiakin. Lopuksi, tutkimuksen liittämiseksi parhaillaan käytävään julkiseen keskusteluun, joista päällimmäisinä mainittakoon tietoturvaongelmat, USA:n Subprime-lainoista lähtenyt rahoituskriisi sekä pankeissa ilmenneet väärinkäytökset, voidaan direktiiviä ja sääntelyä asettaa globaaliin viitekehykseen. Direktiivin tarkoitukselle ja tarpeelle on eri yhteyksissä esitetty erilaisia selityksiä. Direktiivin säätäjät sanovat syyksi asiakkaan suojan parantamisen ja Euroopan laajuisten käytäntöjen yhtenäistämisen, mutta EU:n näkökulmasta oleellisinta on se, että asema suhteessa muihin talousalueisiin turvataan entistä tehokkaammin. Aasian ja Amerikan talousmahteja vastaan pyritään suojautumaan myös omalla vahvalla ja yhtenäisellä talousalueella.

Sääntelyn näkökulmasta perimmäinen kysymys on siitä, kuinka monimutkaistuvassa ympäristössä kaikkien osapuolten taloudellisia etuja voidaan suojata mahdollisimman hyvin. Raha on voimakas väline ja talousrikollisuudessa pyörivät suuret omaisuudet. Tästä syystä on tärkeää, että sääntelyssä pyritään pysymään kehityksen vauhdissa, jos ei aivan pystytäkään kulkemaan askelta edellä. Tavoitteena siis lopulta on se, että luottamus pankkitoimintaan saadaan säilymään ja tämän saavuttamiseksi liiketoiminnasta pyritään tekemään mahdollisimman läpinäkyvää ja ennalta arvattavaa.

Tähän pohdintaan liittyen voidaan kuitenkin herättää kysymys, että pystytäänkö sääntelyllä kuitenkaan lopulta estämään kaikkein epätoivotuinta – valtaa väärin henkilöiden käsissä, hyödyn valumista väärille osapuolille, toisin sanoen rikollista toimintaa? Eräs tapahtuma lähimenneisyydessä osoittaa sääntelyn herkkyyden ja haavoittuvuuden. Huolestuttavaa vastarintaa MiFID:lle ja muullekin EU-alueen pankki- ja rahoitusalan sääntelylle osoitti Société Generale –pankissa tammikuun lopulla 2008 tapahtunut johdannaiskauppaväärennös. Tapahtunut petos, jossa johdannaisilla pelattiin parhaimmillaan 40-50 miljardin euron ansiosta (Société Generale 27.1.2008), kyseenalaisti MiFID:ssäkin peräänkuulutetun sisäisen ja ulkoisen valvonnan periaatteet. Tapaus osoitti, että moder-

neinkaan sääntely ei pysty estämään tahallisesti aiheutettuja ongelmia. Kyseinen petos johti lopulta noin 5 miljardin euron pankille koituviin tappioihin.

Société Generalen kriisi luonnollisesti herätti keskustelua laajasti rahoituselämässä. Myös case-yrityksessä petos oli viikon puheenaihe samaan aikaan sattuneen markkinaromahduksen lisäksi. Yleisesti spekuloidiin esimerkiksi sitä, kuinka paljon petokseen liittynyt selvitystyö oli entisestään suistanut alamäessä olevia pörssikursseja entistä syvempään luisuun. Ainakin käsitys oli siis se, että vastaavilla, tiukasta sääntelystä huolimatta aikaansaaduilla epäselvyyksillä oli selkeä vaikutus koko Euroopan alueen pörssikursseihin. Myös Helsingin Sanomat käsitteli aihetta sääntelyn näkökulmasta tuoreeltaan (HS 28.1.2008) artikkelissa, jossa pankit kiistivät vastaavien tapauksien esilletulon suomalaisissa yrityksissä. Artikkelissa haastateltu valvovan viranomaisen Ratan edustaja kuitenkin kyseenalaisti pankkien optimismin. Hän epäili, että Euroopan tason sääntelyä tullaan tarkistamaan ja korjaamaan tapauksen jäljiltä.

Toteamus sääntelyn korjaamisesta ja tarkistamisesta ei herätä suurta ihmetystä, sillä sääntelyn kehittäminen on jatkuva prosessi. MiFID:lle petos vain osui mahdollisimman huonoon aikaan, sillä on ikävä todeta, että uuden direktiivin ensimmäisien elinkuukausien aikana tapahtuu maailman tähän mennessä rahallisesti mitattuna suurin pankkialan petos. Ei siis herätä luottamusta uutta direktiiviä kohtaan se, että heti sen voimaantulon jälkeen joudutaan miettimään epäilemättä suuren mittakaavan muutoksia ainakin kaupankäynnin valvontaan. Mielenkiinnolla jään odottamaan sitä, minkälaisia toimenpiteitä vastaavien tapauksien estämiseksi ollaan valmiita suorittamaan ja miten MiFID:iä tullaan jatkossa tämän osalta kehittämään. Mielenkiinnolla seuran myös sitä, millä tavoin sijoituspalvelualan toimikenttä muokkautuu, samankaltaistuu ja erilaistuu tulevien institutionaalisten muutosten paineessa.

6 Lähteet

Direktiivit, standardit ja viranomaisohjeet

Euroopan parlamentin ja neuvoston direktiivi 2004/39/EY

Komission direktiivi 2006/73/EY

Komission asetus (EY) N:o 1287/2006

Rahoitustarkastuksen standardi 1.6 (1.11.2008): Toiminnan ulkoistaminen

Rahoitustarkastuksen standardi RA1.6 (1.11.2008): Ilmoitus toiminnan ulkoistamisesta

Rahoitustarkastuksen standardi 2.2 (26.10.2007): Rahoituspalvelujen ja rahoitusvälineiden markkinointi

Rahoitustarkastuksen standardi 2.4 (10.6.2005): Asiakkaan tunnistaminen ja tunteminen, rahanpesun, terrorismin rahoituksen sekä markkinoiden väärinkäytösten estäminen

Rahoitustarkastuksen standardi RA5.1 (26.10.2007): Kaupparaportointi

APVY:n jäsenyhteisöjen kaupankäyntiohje (21.11.2007)

Kirjalliset lähteet

G. Allison ja P. Zelikow (1971): Essence of decision making; Explaining the Cuban Missile Crisis

Crouch Colin and Streeck Wolfgang eds (1997): Political Economy of Modern Capitalism, London: Sage

Cunningham, J.B. (1997): Case study principles for different types of cases. Quality and Quantity 31/4

Cyert, Richard M and James G March (1963): A Behavioral Theory of the Firm. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall

Datta, L-E. (1990): Case Study Evaluations. Washington, DC: U.S. General Accounting Office, Transfer paper 10.1.9.

Paul J. DiMaggio ja Walter W. Powell: The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. American Sociological Review 1983, Vol. 48, Yale University (1983)

Djelic, Marie-Laure & Quack, Sigrid (toim.) (2003): Globalization and Institutions – Redefining the Rules of the Economic Game. Edward Elgar, UK, 3. painos

Douglass C. North (1991): Institutions, Institutional Change and Economic Performance. Cambridge University Press, Cambridge

Garvin, D.A. (2003): Making the Case. Harvard Magazine, September – October 2003

Glenn, Morgan, Richard Whitley and Eli Moen (2005): Changing Capitalisms? Internationalization, Institutional Change, and Systems of Economic Organization. Oxford University Press, Oxford

Jepperson, Ronald (2000): The development and application of sociological neoinstitutionalism, working paper series, Florence, Italy. European University Institute

Lee J. Alston, Thrainn Eggertsson ja Douglas C. North (1996): Empirical Studies in Institutional Change. Cambridge University Press, Cambridge

Lehtonen, Jaakko. (1998). Yhteisöt ja julkisuus: mainonnasta yhteiskunnalliseen keskusteluun. Teoksessa U. Kivikuru & R. Kunelius (toim.) Viestinnän jäljillä. Helsinki: WSOY

Lilja, Kari (1983): Worker's Workplace Organisations: Their Conceptual Identification, Historically Specific Conditions and Manifestations. Acta Oeconomicae Helsingiensis. Series A:39. Helsinki School of Economics. Helsinki

March James G and Johan P Olesen (1976): Ambiguity and Choice in Organizations. Bergen Norway: Universitetsforlaget

Meyer John & al (1997): World society and the nation-state. American Journal of Sociology, 103 (1)

Meyer, John (1981): remarks at ASA session on "The Present Crisis and the Decline in World Hegemony". Toronto, Canada.

Schein, Edgar (2004): Organizational Culture and Leadership, 3rd Edition. Jossey-Bass.

Scott, Richard, Meyer, John & al (1994): Institutional Environments and Organizations, Thousand Oaks, CA: Sage

Yin, Robert K. (2004): The Case Study Anthology. Sage Publications Inc, Thousand Oaks

Yin Robert K. (1989): Case Study Research: - Design and methods. Sage Publications Inc, Thousand Oaks

Esitelmät ja muu materiaali

Case-yrityksen Vuosikertomus 2007

Case-yrityksen sisäisiä ohjeita (26.10.2007): Eettiset periaatteet ja eturistiriitapolitiikka
26.10.2007

Esitys case-yrityksen henkilökunnalle (22.8.2007): Asiakasvalitusten käsittely.

Esitys case-yrityksen henkilökunnalle (syyskuu 2007): Rahoitusvälineiden markkinat, MiFID-direktiivi.

Fontaine, Pascal (2004): 12 oppituntia Euroopasta. Luxemburg: Euroopan yhteisöjen virallisten julkaisujen toimisto.

Freshfield Bruckhaus Deringer (2006): MiFID: customer classification, suitability and appropriateness. <http://www.freshfields.com/publications/pdfs/2006/16727.pdf> 19.5.2007.

Pietiläinen, Tuomo (28.1.2008): Pankit: Huijaukset mahdottomia Suomessa. Helsingin-sanommat.

Rahoitustarkastuksen sisäpiiriohjeet (2007): Sisäpiirirekisterit

<http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Listayhtiolle/Sisapiiriohjeet/Sisapiirirekisterit/etusivu.htm>
m 26.9.2007

Rahoitustarkastuksen valvottavatiedotteet (31.10.2007): Toiminnan ulkoistaminen – ja ilmoitus toiminnan ulkoistamisesta – standardit 1.6 ja RA1.6 .

http://www.rahoitustarkastus.fi/Fin/Tiedotus/Valvottavatiedotteet/2007/35_2007.htm
12.1.2008.

Société Generale (27.1.2008): Explanatory note about exeptional fraud. Paris.
http://www.socgen.com/sg/file/actualiteig/homeSC_3/fraudnote.pdf, 28.1.2008.

Valtionvarainministeriö, Rahoitusmarkkinaosasto (2006): Työryhmämuistiota: Rahoitusvälineiden markkinoista annetun direktiivin (MiFID) täytäntöönpano Suomessa. 12/2006. Valtionvarainministeriö.